Agence du revenu du Canada

2012–2013

Rapport sur les plans et priorités

L'honorable Gail Shea, C.P. députée
La ministre du revenu national

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Vision

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

Promesse

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Table des matières

Message de la ministre 5
Message de la commissaire 7

Section I : Aperçu de l'organisation 9
Raison d'être 9
Responsabilités 9
Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes (AAP) 11
Priorités organisationnelles 12
Analyse des risques 15
Sommaire – rendement 17
Profil des dépenses 19
Budget des dépenses par crédit voté 20

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 21
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) 21
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2) 26
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3) 30
Observation en matière de déclaration (AP4) 33
Appels (AP5) 37
Programmes de prestations (AP6) 39
Services internes (AP7) 42

Section III : Renseignements supplémentaires 51
Principales données financières 51
Tableaux de renseignements supplémentaires 53

Section IV : Autres sujets d'intérêt 54
Personnes-ressources de l'organisation 54
Normes de service de l'ARC 54

MESSAGE DE LA MINISTRE

Notre gouvernement s'est engagé à maintenir les taxes et impôts à un bas niveau, à investir dans l'emploi et dans la croissance et à contrôler les dépenses du gouvernement. L'ARC poursuit ses efforts en vue d'offrir des programmes et des services qui sont essentiels à la réalisation de ces objectifs et au soutien des Canadiens tant que le rétablissement économique demeure fragile.

Au cours de la dernière année, j'ai pu constater le niveau de professionnalisme et de dévouement dont l'ARC a fait preuve dans tous les aspects de son travail auprès des particuliers, des entreprises et des clients gouvernementaux. Tout au long de la période visée par le présent rapport, je suis convaincue que l'ARC continuera de répondre aux besoins des Canadiens dans les domaines du service, de la sécurité des renseignements, du traitement de l'inobservation des lois fiscales et de l'administration des programmes de prestations et de crédits. Grâce à une planification et une surveillance rigoureuses, nous verrons au respect de nos engagements financiers, tout en maintenant l'excellence des services offerts au Canadiens.

À titre de ministre du Revenu national, je suis fière de présenter le *Rapport sur les plans et priorités 2012-2013*, de l'Agence du revenu du Canada.

La ministre du Revenu national,

L'honorable Gail Shea, C.P., députée

MESSAGE DE LA COMMISSAIRE

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle central dans l'économie du Canada en administrant les programmes de l'impôt et des prestations, et d'autres programmes connexes, pour le compte des gouvernements de partout au Canada. Le présent *Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013* (RPP) nous donne la possibilité d'établir la façon dont nous répondrons aux défis et aux occasions que présente notre environnement opérationnel tant à l'externe qu'à l'interne, afin que l'ARC continue d'être un leader mondial dans l'administration de l'impôt et des prestations.

L'ARC a récemment entamé un processus de planification stratégique d'une portée considérable qui a donné lieu à l'établissement de Vision 2020. Agissant comme un pont permettant le passage du présent vers l'avenir, Vision 2020 est un ensemble de stratégies transformatrices à long terme qui permettront à notre organisation d'être en mesure de suivre les priorités du gouvernement, la technologie et le comportement des contribuables. D'une certaine façon, Vision 2020 est un prolongement du programme stratégique de l'ARC mis en place depuis un bon nombre d'années, qui comprend entre autres l'automatisation et le libre-service. Elle tient également compte des pratiques exemplaires émergentes des administrations fiscales partout dans le monde et constitue notre plan directeur visant à trouver des modes de fonctionnement plus productifs et centrés sur les contribuables.

En plus de notre programme de transformation à long terme, l'ARC surveillera de près l'évolution de Services partagés Canada afin de s'assurer que l'ARC continue de recevoir des services de la technologie de l'information de très grande qualité. Nous sommes également résolus à mettre en œuvre des plans d'actions qui répondent directement aux recommandations de la Commission sur la réduction de la paperasse. Nous allons également répondre au examen des dépenses dans le cadre des actions du gouvernement en vue de réduire le déficit par l'implantation de changements qui amèneront notre organisation vers un modèle de structure d'affaire plus efficient, tout en transformant en même temps les services et l'observation de sorte à assurer notre progression vers Vision 2020.

Je suis fière de diriger un effectif aussi talentueux et chevronné, et je fais entièrement confiance au professionnalisme et au dévouement du personnel de l'ARC pour produire des résultats pour les Canadiens et Canadiennes.

La commissaire du revenu,

Linda Lizotte-MacPherson

Raison d'être

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est responsable de l'administration, de la cotisation et de la perception de centaines de milliards de dollars en impôts et en taxes annuellement. Les recettes fiscales qu'elle perçoit sont utilisées par les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et des Premières nations afin de financer les programmes et les services qui contribuent à la qualité de vie des Canadiens. L'ARC utilise aussi son infrastructure fédérale pour verser des milliards de dollars en prestations, crédits d'impôt et autres services qui viennent appuyer le bien-être économique et social des familles, des enfants et des personnes handicapées du Canada.

Dans le cadre de son mandat, l'ARC s'efforce de s'assurer que les Canadiens :

- paient la part d'impôt et de taxes dont ils sont redevables;
- reçoivent les versements auxquels ils ont droit;
- obtiennent un examen impartial et adapté des décisions contestées.

Responsabilités

L'impôt et les taxes que l'ARC perçoit et les crédits qu'elle administre sont essentiellement établis dans la *Loi de l'impôt sur le revenu* et dans la *Loi sur la taxe d'accise*. L'ARC applique également des lois spécialisées relatives au Régime de pensions du Canada, à l'assurance-emploi et au bois d'œuvre. Elle exerce de nombreuses activités non fiscales, y compris celles liées aux organismes de bienfaisance, au tabac, aux régimes enregistrés et aux recouvrements non fiscaux. L'administration fiscale compte plusieurs étapes, la première étant le moment où les contribuables sont inscrits dans nos systèmes automatisés à l'aide d'un numéro d'assurance sociale pour les particuliers ou d'un numéro d'entreprise pour les entreprises. Les contribuables doivent déclarer et payer l'impôt et les taxes exigibles (impôt sur le revenu en ce qui concerne les particuliers) ou les percevoir pour le compte du gouvernement (p. ex. la paie, la taxe sur les produits et services, les cotisations versées au Régime de pensions du Canada par les entreprises). Les paiements et la production de déclarations ont lieu à des moments différents au cours de l'année, selon le type de taxe ou d'impôt et la catégorie du contribuable. L'ARC vérifie les déclarations, les paiements et les données des inscriptions ou des demandes soumis aux fins de l'impôt, des prestations et des crédits afin de s'assurer que les renseignements sont exacts. Lorsque des particuliers et des entreprises ont, volontairement ou non, omis d'observer entièrement les lois, nous faisons appel à un large éventail de mécanismes au moyen de nos programmes de vérification et d'exécution afin d'inciter l'observation chez les contribuables et de protéger l'assiette fiscale du Canada. Nous offrons un recours à ceux qui n'acceptent pas nos décisions en matière de cotisation ou de nouvelle cotisation, et au besoin, nous recouvrons toute dette en souffrance.

L'ARC joue un rôle essentiel de soutien des familles et des particuliers partout au Canada. Elle vient en aide à des millions de Canadiens en administrant de nombreux programmes de prestations et de crédits d'impôt permanents et ponctuels pour le compte des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Dans certains cas, les dispositions législatives lui permettent de fournir des renseignements à l'appui des programmes administrés par ses clients gouvernementaux. En s'assurant que les bénéficiaires de prestations ont accès à des renseignements exacts en temps opportun, elle les aide à recevoir les prestations auxquelles ils ont droit. Par ailleurs, en offrant un service de prestation unique au nom de plusieurs ordres de gouvernement, l'ARC réduit le chevauchement des tâches et les frais généraux de l'administration des programmes de prestations.

L'ARC est très consciente de l'importance que les Canadiens accordent à l'équité et à la transparence de toutes les interactions avec le gouvernement. Elle répond à leurs attentes en s'assurant que seuls les particuliers admissibles reçoivent des prestations et que leurs paiements sont exacts. Cela protège les bénéficiaires de prestations et de crédits contre des difficultés excessives causées par des paiements en moins tout en protégeant les recettes du gouvernement en réduisant les paiements en trop.

L'ARC contribue à trois des secteurs de résultats du gouvernement du Canada :

- un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens;
- des activités gouvernementales bien gérées et efficaces;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

Résultats stratégiques et architecture des activités de programmes (AAP)

Priorités organisationnelles

Le présent Rapport sur les plans et les priorités présente les programmes de base que nous utiliserons pour réaliser notre mission au cours des trois prochaines années. Il présente également les résultats du récent exercice de planification stratégique de l'ARC qui a établi neuf orientations stratégiques claires pour l'ARC ainsi qu'un important programme de transformation qui sera lancé au début de 2012-2013.

Entraîner le changement – Vision 2020

L'ARC possède de solides antécédents dans la mise en œuvre d'améliorations afin de maintenir le rythme d'un environnement en évolution rapide. Le monde d'aujourd'hui en est un où les entreprises doivent faire concurrence pour le talent et les marchés, on s'attend à ce que les services soient disponibles tous les jours, 24 heures sur 24, de tous les endroits et avec toutes les technologies, et les gouvernements sont contraints à réduire les dépenses tout en offrant des services de qualité supérieure, réceptive et transparente aux citoyens.

L'administration fiscale est un facteur habilitant clé des objectifs du gouvernement dans cet environnement au rythme accéléré. La confiance et la participation des contribuables à l'égard du régime fiscal signifient que le gouvernement possède les recettes nécessaires pour livrer des emplois, la croissance et la sécurité aux Canadiens. Les entreprises s'attendent à ce que nous soyons équitables, clairs et opportuns dans nos décisions relatives aux incidences fiscales, afin qu'elles puissent agir rapidement face à d'importantes décisions, et réduire au minimum leur fardeau administratif. Les Canadiens se tournent vers nous pour rendre le paiement des impôts facile et libre de stress, en utilisant des services qui correspondent à leur mode de vie, et pour verser le bon montant de prestations.

En 2010, nous avons entrepris un processus de planification stratégique de fond dans le but de permettre à l'ARC de maintenir le rythme des priorités du gouvernement, de la technologie et du comportement des contribuables. Le résultat –Vision 2020– est un pont qui relie le présent à l'avenir.

Vision 2020 représente un ensemble de neuf orientations stratégiques de transformation à long terme. Quatre d'entre elles sont liées à l'éventail des activités, des services à l'exécution, en passant par les recours, que nous utilisons pour promouvoir et pour maintenir l'observation. Elles décrivent une évolution dans notre approche à l'égard des programmes opérationnels de base : Gérer l'observation de façon intelligente; Intégrer l'expérience du contribuable; Offrir une certitude hâtive concernant les questions fiscales; et Influencer les attitudes envers l'observation. Trois d'entre elles sont des moyens à notre disposition et décrivent les outils dont nous aurons besoin pour réaliser Vision 2020 : Élargir notre portée par l'entremise de tierces parties; S'orienter vers l'électronique; et Mieux utiliser de meilleures données. Les deux dernières orientations stratégiques visent à nous assurer que nous: Optimisons les ressources de notre organisation; et Bâtissons le personnel et le milieu de travail de demain.

L'ARC suit beaucoup de ces orientations, par exemple nous avons commencé à fournir des services électroniques il y a près de vingt ans– mais Vision 2020 nous met au défi d'aller plus loin, plus vite, afin que nous puissions offrir des résultats plus tôt pour les Canadiens. Vision 2020 est née d'une simple question : existe-t-il de meilleures façons plus rentables qui permettraient à l'ARC de réaliser son mandat? Ajoutant aux directives d'organismes tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), à nos propres pratiques exemplaires et à celles d'autres administrations fiscales principales, Vision 2020 établit les orientations que l'ARC doit rechercher pour continuer dans son rôle d'administration fiscale moderne et fructueuse dans une période difficile et dynamique.

Nos plans s'harmonisent avec les priorités opérationnelles et de gestion suivantes pour l'ARC : **promouvoir l'observation, répondre aux besoins en matière de service, réduire l'inobservation, administrer les prestations et favoriser les activités organisationnelles de base.**

Priorité	Type	Lien au résultat stratégique
Promouvoir l'observation L'approche de base de l'ARC, qui lui permet de s'assurer que les lois fiscales du Canada sont respectées, est d'en promouvoir l'observation en encourageant les particuliers et les entreprises à respecter leurs obligations fiscales, sans qu'elle ait à intervenir.	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
Pourquoi s'agit-il d'une priorité? Notre objectif est de nous assurer que les Canadiens ont accès aux renseignements dont ils ont besoin afin de respecter volontairement les lois fiscales du Canada, et que les décisions qu'ils contestent font l'objet d'un examen impartial et rapide. Nous nous efforçons de gagner et de maintenir la confiance des Canadiens et des intervenants au moyen de diverses activités et en traitant leurs renseignements personnels en toute confidentialité.		
Plans en vue de donner suite à la priorité : • exercer des activités de sensibilisation • faire preuve d'équité et de respect dans le cadre de toutes les interactions		

Priorité	Type	Lien au résultat stratégique
Répondre aux besoins en matière de service Notre objectif en ce qui a trait à cette priorité est de veiller à ce que les Canadiens aient accès, par différents moyens, aux services dont ils ont besoin afin de se conformer volontairement aux lois fiscales du Canada.	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
Pourquoi s'agit-il d'une priorité? Un service et des renseignements de qualité sont essentiels à la réussite d'un régime fiscal qui est fondé sur l'autocotisation volontaire. Nous fournissons aux contribuables une vaste gamme de renseignements utiles et exacts ainsi que des outils efficaces pour qu'il leur soit plus facile de se conformer volontairement à la législation fiscale, et pour nous assurer qu'ils reçoivent les prestations auxquelles ils ont droit.		
Plans en vue de donner suite à la priorité : • utiliser d'une approche multi-voie intégrée qui oriente les contribuables et les bénéficiaires de prestations vers le mode le plus abordable et efficace afin de répondre à leurs besoins en matière de service, ce qui comprend la fourniture de renseignements et de conseils par l'entremise du Web, de publications, des services téléphoniques automatisés et des services assistés d'un agent; • maintenir un système à jour ayant une capacité élevée en matière de production en vue de favoriser une gamme d'activités fiscales et d'évaluation des prestations et de traitement des paiements; • appuyer les programmes des organismes de bienfaisance.		

Priorité	Type	Lien aux résultat stratégique
Réduire l'inobservation L'inobservation est l'omission, pour quelque raison que ce soit, de s'inscrire comme la loi l'exige, de produire des déclarations à temps, de déclarer des renseignements complets et exacts afin de déterminer l'obligation fiscale et de payer tous les montants à temps. Elle prend de nombreuses formes, allant des erreurs et omissions à l'évasion fiscale intentionnelle. Nous évaluons constamment les risques d'inobservation et prenons des mesures pour cibler nos ressources vers les secteurs à risque le plus élevé afin de rendre l'inobservation plus difficile. Veiller à l'observation des lois sur l'impôt et les prestations du Canada est essentiel à la protection des recettes fiscales du Canada.	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.
Pourquoi s'agit-il d'une priorité? L'inobservation a une incidence fiscale importante et elle atténue l'intégrité de l'administration de l'impôt et des prestations. Nous devons continuer de mettre en place des stratégies novatrices visant à réduire et à éliminer les possibilités d'inobservation qui persistent et de repérer l'inobservation lorsqu'elle se produit.		
Plans en vue de donner suite à la priorité : • mener une recherche afin de comprendre les facteurs déterminants et les mécanismes de l'inobservation; • effectuer des examens, des vérifications et des enquêtes afin d'assurer l'observation des lois fiscales du Canada dans divers secteurs, y compris les contribuables particuliers, les petites et moyennes entreprises, les grandes entreprises et les entreprises internationales; • appliquer les outils et les stratégies appropriés pour améliorer l'efficacité de l'ARC à déterminer les possibilités de traiter l'inobservation; • exercer des activités de vérification et d'exécution aux échelons national et international, y compris l'application des conventions fiscales internationales et l'échange de renseignements entre les signataires; • recouvrer les montants impayés qui sont dus.		

Priorité	Type	Lien au résultat stratégique
Administrer les prestations L'ARC appuie les efforts des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux en administrant les prestations aux familles, aux ménages à revenu faible ou modéré et aux personnes handicapées. Lorsque nous administrons des prestations, notre objectif est de veiller à ce que les Canadiens aient accès aux prestations et aux crédits auxquels ils ont droit, et qu'ils reçoivent à temps les paiements exacts qui y sont liés.	En cours	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

La sécurité du revenu est essentielle au bien-être socioéconomique des Canadiens, surtout dans l'environnement économique actuel. Les prestations et crédits d'une valeur de plus de 17 milliards de dollars administrés par l'ARC constituent une aide essentielle pour des millions de Canadiens.

Plans en vue de donner suite à la priorité :

- s'assurer que tous les bénéficiaires admissibles ont accès aux formulaires et aux renseignements sur les prestations et les crédits ou aux outils liés à l'inscription;
- fournir aux Canadiens les prestations et les crédits auxquels ils ont droit dans les délais établis;
- ajouter de nouveaux programmes et services, dans la mesure du possible, sans mettre en péril la durabilité de l'exécution actuelle du programme tout en réduisant le coût global pour les gouvernements en réduisant le chevauchement des tâches dans l'administration des prestations et des crédits;
- assurer l'exactitude et la rapidité d'exécution des paiements.

Priorité	Type	Lien aux résultats stratégiques
Favoriser les activités organisationnelles de base Chaque année, nous investissons des ressources pour nous assurer que nous respectons les exigences en matière de responsabilisation prévues par les lois, règlements, politiques gouvernementales et directives sur les finances et l'administration, ainsi que pour soutenir et faire progresser les fonctions essentielles de la technologie de l'information (TI), qui sont nécessaires à l'exécution de tous nos programmes. Nous utilisons aussi des pratiques efficaces des ressources humaines, qui maintiennent notre concurrence sur le marché du travail.	En cours	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. **et** Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Pourquoi s'agit-il d'une priorité?

Nous devons veiller à avoir en place des pratiques de gestion modernes et innovatrices ainsi qu'une solide infrastructure, qui sont nécessaires pour maintenir la durabilité des services fiscaux et de prestations et des services connexes que nous offrons pour les gouvernements dans l'ensemble du Canada.

Plans en vue de donner suite à la priorité :

- fournir un leadership, des conseils stratégiques et des services opportuns et efficaces qui appuient la réalisation des objectifs opérationnels;
- fournir des services financiers et administratifs, des services de gestion des renseignements et des ressources, des services liés aux biens immobiliers et des services de développement durable;
- la mise en œuvre de mesures de protection afin d'assurer la protection de ses renseignements, de ses employés et de ses biens, la tenue d'enquêtes sur l'inconduite et l'élaboration de méthodes de prévention de la fraude;
- l'élaboration de solutions de technologie de l'information durables et de haute qualité qui permettent d'exécuter les programmes du gouvernement;
- l'adoption d'une approche systématique et complète pour la gestion des risques qui est entièrement intégrée à la prise de décision, à la planification et à l'établissement de rapports.

Analyse des risques

Notre environnement

L'ARC évolue dans un environnement en perpétuel changement. Comprendre les tendances et les événements contextuels que l'on trouve dans cet environnement permet d'établir un contexte pour la détermination et l'évaluation des risques. Cela permet aussi de développer une compréhension des risques externes et internes au sein d'une organisation importante, complexe et de renom comme l'ARC.

Économie

L'incertitude entoure l'économie mondiale, devant la crise des dettes souveraines en Europe, la reprise économique des États-Unis, la hausse des dettes privées et les taux de chômage élevés dans beaucoup de pays industrialisés. À l'échelle nationale, l'économie canadienne connaît une croissance plus modeste du produit intérieur brut (PIB) et on s'attend à ce que cette tendance modeste continue. De plus, les faibles taux d'intérêt contribuent à des niveaux records de dettes domestiques et à accroître le montant des économies domestiques alors que le taux de chômage, malgré l'amélioration, est toujours élevé comparativement aux niveaux enregistrés avant la récession. Une économie mondiale ou canadienne forte ou faible peut avoir une incidence sur le niveau des recettes perçues en raison de son influence sur le comportement des contribuables. L'état de l'économie pourrait avoir également une incidence sur le nombre de Canadiens qui profitent de nos services et de nos programmes.

La fiscalité internationale

Même si la mondialisation a créé un bon nombre d'avantages économiques, elle augmente aussi la complexité de l'administration fiscale puisqu'il devient plus difficile de déterminer d'où provient le revenu et où l'impôt devrait être payé. De plus, il est facile de déplacer rapidement des sommes importantes d'un pays à un autre, ce qui permet à certains d'éviter les administrations où les impôts sont plus élevés. Pour lutter contre ces enjeux, la tendance à la coopération internationale augmente entre les administrations fiscales, ce qui comprend les vérifications conjointes de sociétés multinationales, et le soutien aux échanges d'information bilatéraux et multilatéraux.

Technologie de l'information

Nous sommes connus pour notre capacité à gérer les investissements de la TI, à intégrer une solide architecture de la TI, à assurer un environnement informatique sécurisé, et à miser sur notre importante quantité de données et d'applications. Cependant, un grand nombre de nos systèmes sont vieux, et une partie de notre technologie devient désuète.

Nous sommes aussi confrontés au besoin de devenir encore plus souple et réceptif étant donné le rythme des changements et de l'innovation dans le domaine de la TI. La capacité de gestion du changement de la TI est essentielle pour répondre à nos besoins changeants ainsi qu'à ceux de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), pour laquelle nous offrons un service de soutien de la TI. Le besoin d'un environnement souple et flexible est rehaussé alors que les Canadiens continuent de migrer vers les services électroniques (p. ex. la production électronique, Mon dossier).

Effectif

Nous devons déterminer, recruter et perfectionner de façon proactive un effectif représentatif ayant les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour exécuter notre mandat. Comme bien d'autres institutions, nous faisons face à un effectif vieillissant et, par conséquent, à une augmentation du nombre de personnes admissibles à la retraite. Il y a des secteurs techniques et de leadership où le nombre de retraites imminentes est plus élevé et ils augmentent l'importance de la planification de la relève et du transfert des connaissances continus.

Le fait que nous évoluons également dans un environnement qui change rapidement augmente la pression imposée par les défis de l'effectif sur notre capacité de gérer nos activités et de maintenir la qualité des programmes et des services.

GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est un élément important d'une saine régie d'entreprise. Elle aide les organisations à prévoir l'ensemble des circonstances éventuelles et de leurs répercussions potentielles sur les objectifs de l'organisation. L'ARC dispose d'un processus détaillé de gestion des risques d'entreprise qui lui permet de prioriser ses efforts visant à prévenir les risques ou à atténuer leurs répercussions s'ils surviennent à la suite d'une circonstance inévitable, telle qu'une catastrophe naturelle.

À l'ARC, la gestion des risques d'entreprise fait partie intégrante de la prise de décisions, de la planification et de l'établissement de rapports à l'appui de la réalisation de nos objectifs stratégiques. Les engagements faisant partie du présent Plan d'entreprise reflètent notre réaction face aux risques importants établis en ce qui concerne le mandat de l'ARC. Nous nous attendons entièrement à ce que suite à notre gestion efficace des risques, le public continuera à faire confiance à l'intégrité et à la diligence de l'administration fiscale nationale; nos systèmes informatiques seront fiables et flexibles afin d'appuyer nos besoins évolutifs en matière de services et d'observation; nous aborderons les cas d'inobservation qui posent le plus grand risque à l'assiette fiscale du Canada; et notre gestion prudente des ressources d'entreprise donnera lieu à une organisation rentable et productive.

Sommaire – rendement

Ressources de l'ARC

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (milliers de dollars)	4 545 168	4 374 952	4 058 808	4 074 371
Ressources humaines (équivalent temps plein)	39 593	40 388	40 021	40 021

Tableau récapitulatif de la planification

Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des services fiscaux en mesurant les niveaux d'observation en matière d'enregistrement, de production des déclarations, de versements et de déclaration. De plus, nous analysons divers macro-indicateurs qui nous permettent d'évaluer les tendances de l'observation en matière de déclaration et de déterminer si les données économiques donnent une indication anticipée du changement dans les niveaux d'observation. Nos objectifs varient selon les indicateurs. Pour obtenir des renseignements sur les objectifs des normes de service de l'ARC, veuillez consulter notre site Web au : www.cra-arc.gc.ca/normesservice.

Indicateurs de rendement	**Objectifs**
Reportez-vous à la section portant sur chacune des activités de programme pour connaître les indicateurs de rendement pour chacune d'elles	Reportez-vous à chacune des activités de programme pour connaître les objectifs liés à leurs indicateurs de rendement

Activité de programme (en milliers de dollars)	**Prévision des dépenses**	**Dépenses prévues**			**Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada**
	2011-2012	**2012-2013**[1]	**2013-2014**[1,2]	**2014-2015**[1,2]	
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)[2]	413 507	543 025	259 779	259 031	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2)	626 084	617 948	635 038	652 606	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	453 094	432 277	429 609	425 302	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Observation en matière de déclaration (AP4)	998 705	985 132	967 357	964 454	Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces
Appels (AP5)	159 856	153 855	151 168	150 920	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens

Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des prestations en mesurant la rapidité et l'exactitude des paiements et la détermination de l'admissibilité. Nous surveillons également le nombre de clients gouvernementaux qui se fient à nous comme fournisseur de service. Nos objectifs varient selon les indicateurs. Pour obtenir des renseignements sur les objectifs des normes de service, veuillez consulter notre site Web au : www.cra-arc.gc.ca/normesservice.

Programmes de prestations (AP6)	368 130	367 546	372 080	376 487	La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

L'activité de programme suivante soutient tous les résultats stratégiques dans cette organisation.					
Services internes (AP7)	1 522 468	1 271 936	1 240 544	1 242 339	
Toute l'Agence (excluant l'ombudsman des contribuables)	**4 541 845**	**4 371 720**	**4 055 576**	**4 071 139**	
Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service.					
Ombudsman des contribuables (AP9)[3]	3 323	3 232	3 232	3 232	Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens
Total de dépenses prévues[4]	**4 545 168**	**4 374 952**	**4 058 808**	**4 074 371**	

1 Les niveaux de dépenses prévues n'incluent pas certains ajustements techniques complétés en 2011-2012, principalement un report de l'année précédente (178 millions de dollars) et les allocations de maternité et les indemnités de départ (80 millions de dollars). Ce sont des ajustements en cours d'exercice.

2 Les niveaux des dépenses prévues excluent les versements prévus aux provinces en vertu de la Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre qui ne sont pas disponibles en ce moment (140 millions de dollars en 2011-2012 et 280 millions de dollars en 2012-2013).

3 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'ARC, ce Rapport sur les plans et priorités ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

4 Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Notre contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

La Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) décrit l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard de l'amélioration de la transparence de la prise de décisions environnementales en énonçant ses principaux objectifs et cibles environnementaux. L'Agence du revenu du Canada (ARC) veille à ce que l'examen de ces résultats constitue une partie intégrale de ces processus de prise de décisions.

L'ARC contribue au Thème IV - Réduire l'empreinte environnementale - En commençant par le gouvernement tel que désignée par l'identificateurs visuels. Ces contributions sont des composantes des activités de programme suivantes et sont expliquées plus à fond dans la section II : Activité de programme 7 - Services internes.

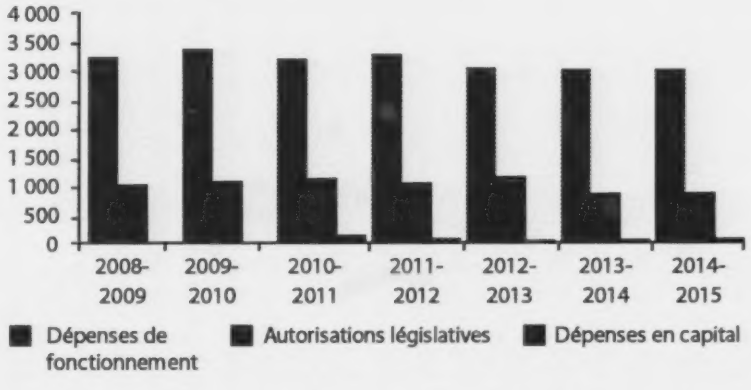
Vous pourrez obtenir plus de renseignements sur les activités de l'ARC à l'appui du développement durable en consultant la section II du présent RPP et le www.cra-arc.gc.ca/sds/.

Pour obtenir plus de détails sur la Stratégie fédérale de développement durable au http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1.

Profil des dépenses

Pour la période 2008-2009 à 2011-2012, les montants totaux des dépenses comprennent tous les crédits parlementaires et les sources de revenus : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires, le financement associé à l'augmentation des coûts de personnel des conventions collectives, les allocations de maternité et les indemnités de départ, ainsi que les fonds pour assurer la mise en œuvre rapide des initiatives du budget fédéral et les reports de fonds inutilisés de l'année précédente de l'Agence. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les versements d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*. Pour la période 2012-2013 à 2014-2015, les dépenses prévues excluent les rajustements de report qui ne sont définitivement connus que lorsque les comptes publics sont achevés et elles ne comprennent pas les montants pour les allocations de maternité et les indemnités de départ. Enfin, pour les périodes 2013-2014 et 2014-2015, les montants des dépenses prévues n'incluent pas encore une prévision pour les versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre* (estimés à 280 millions de dollars en 2012-2013).

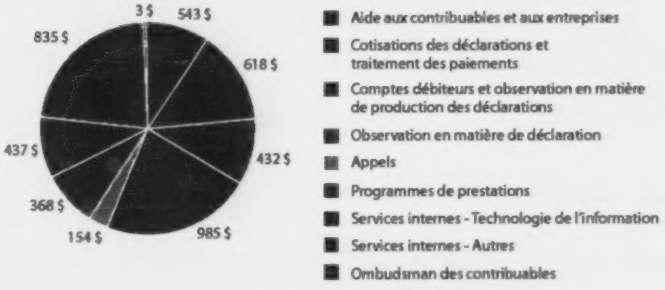
Figure 1 : Profil des dépenses (en millions de dollars)



Depuis 2008-2009, les niveaux de référence de l'Agence du revenu du Canada ont changé en raison principalement: des conventions collectives/contrats; des initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; du transfert provenant du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; de l'entente canado-américaine sur le bois d'œuvre et de la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario ainsi que l'harmonisation des taxes de vente de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. Sur la même période, il y a eu aussi un certain nombre de réductions en raison de divers exercices de réduction budgétaire à l'ensemble du gouvernement ainsi que la contribution de l'ARC à la mise en oeuvre des nouveaux Services partagés du Canada. Le crédit pour dépenses de fonctionnement a également été réduit en 2010-2011 suite à l'instauration du nouveau crédit pou dépenses en capital de l'Agence.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2008-2009 à 2014-2015 surtout en raison des rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants admissibles à la charge d'agences et de parents nourriciers; des rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; des augmentations des recettes provenant de la poursuite des activités en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*; des paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des*

Figure 2 : Activités de l'ARC (en millions de dollars)



finances publiques en 2008-2009 et 2009-2010; et finalement des rajustements aux versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'œuvre*.

Budget des dépenses par crédit voté

Pour obtenir plus de renseignements sur nos crédits organisationnels et/ou nos dépenses législatives, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2012-2013 au www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20122013/p2-fra.asp.

SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

AIDE AUX CONTRIBUABLES ET AUX ENTREPRISES (AP1)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Aider les contribuables et les entreprises à respecter leurs obligations dans le cadre du système d'autocotisation au moyen de réponses précises et en temps opportun aux demandes de renseignements, de produits d'information offerts par l'entremise de divers médias, comme le site Web, des dépliants et des brochures, d'activités de sensibilisation et de services ciblés, d'interprétations et de décisions en matière d'impôt sur le revenu et de taxes à la consommation, de la détermination de l'admissibilité au *Régime de pension du Canada* et à la *Loi sur l'assurance-emploi*, de services liés à l'enregistrement de régimes de pension et d'autres régimes de revenu différé ainsi que de services liés à l'enregistrement des organismes de bienfaisance.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014[1]	2014-2015[1]
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	413 507	**543 025**	259 779	259 031
Ressources humaines (équivalent temps plein)	4 137	**4 141**	4 100	4 099

[1] Exclut les versements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation des produits du bois d'œuvre* qui ne sont pas disponibles actuellement (140 M$ en 2011-2012 et 280 M$ en 2012-2013).

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les contribuables et les entreprises ont accès aux renseignements et aux services dont ils ont besoin pour observer volontairement les lois sur l'impôt.	Consultations de pages Web de produits d'information des Services aux contribuables	tendance à la hausse
	Pourcentage du matériel de référence interne mis à jour avec précision à l'intention des agents des services fiscaux et d'organismes de bienfaisance	100 %
L'observation des lois applicables par les organisations et les entreprises administrant et/ou produisant les régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance, et les produits passibles de droits d'accise sont améliorés.	Pourcentage des vérifications et des activités liées aux organismes de bienfaisance, aux régimes enregistrés et à la taxe à la consommation qui ont été menées par rapport à ce qui avait été prévu	90 %

Faits saillants de la planification

Promouvoir l'observation

Communication avec les Canadiens

Les Canadiens reconnaissent en grande majorité que les pratiques responsables en matière d'impôt et de prestations sont la clé pour maintenir les programmes et les services gouvernementaux et pour faire en sorte qu'ils respectent volontairement leurs obligations. Les activités de sensibilisation de l'ARC sont intentionnelles pour nous permettre de communiquer des messages importants aux Canadiens et d'avoir une incidence sur les attitudes et les comportements en matière d'observation. En 2011, l'ARC a mené une importante recherche de segmentation qui nous permettra d'élaborer des plans ciblés qui favorisent une observation accrue. Les résultats de la recherche détermineront la meilleure façon de promouvoir l'observation dans certains des segments cernés. L'ARC utilisera des outils de communication traditionnels ou de nouvelles technologies pour soutenir ses programmes, communiquer les messages clés et fournir des renseignements clairs et concis sur les enjeux liés à l'observation afin que les contribuables comprennent pleinement leurs obligations et leurs conséquences. Nous avons fait du langage clair et simple la norme de rédaction, et nous avons amélioré la qualité linguistique de nos communications écrites.

Les efforts de communication et de marketing continueront d'être axés sur la fourniture de services en ligne conviviaux destinés aux contribuables et aux entreprises. L'ensemble des stratégies de communication d'entreprise qui touchent la promotion de l'observation renforcera la confiance envers l'ARC tout en reconnaissant que la majorité des Canadiens respectent les lois.

Programme de sensibilisation

Les contribuables doivent avoir accès aux renseignements dont ils ont besoin pour respecter leurs obligations et obtenir les crédits et les prestations auxquels ils ont droit. L'ARC se sert de programmes de sensibilisation pour établir un contact avec les Canadiens et leur donner les renseignements et l'aide dont ils ont besoin. Nos programmes de sensibilisation et activités de communication favorisent l'observation parce qu'ils fournissent des renseignements et des outils dans des formats et des modes variés pour joindre nos divers publics. Ces efforts de sensibilisation touchent un large éventail d'enjeux et sont exécutés par de nombreux secteurs de l'ARC.

Nous continuons d'accroître notre utilisation des technologies afin d'améliorer nos communications externes par la sensibilisation, y compris l'utilisation de fichiers vidéo destinés à informer les groupes de contribuables. Cette technologie représente pour nous un moyen efficace et rentable de joindre de plus vastes publics, y compris les habitants des régions éloignées.

Nous utilisons des outils comme la recherche sur l'opinion publique, l'analyse démographique, l'analyse de l'environnement et l'analyse des risques de l'observation afin de déterminer les segments de contribuables qui pourraient profiter d'une sensibilisation (p. ex. les jeunes, les néo-Canadiens, les petites entreprises et les employeurs) et les sujets sur lesquels nous devons axer nos efforts. En nous fondant sur les renseignements recueillis, nous élaborons des plans de sensibilisation afin de favoriser l'observation.

Communication externe

Nos activités externes de communication et de marketing permettent d'accroître la sensibilisation du public à l'importance de l'observation et au fait que les interactions électroniques avec l'ARC facilitent l'observation. Les contribuables sont enthousiastes à l'idée d'interagir avec l'ARC en ligne : il s'agit de plus en plus de l'option privilégiée. L'ARC améliore continuellement son offre de services électroniques, et elle prend des mesures pour s'assurer que les Canadiens sont conscients de la gamme de services en ligne qui sont offerts. La période de production des déclarations de revenus T1 représente pour l'ARC la plus importante occasion de promouvoir l'observation par la communication et le marketing.

On se sert des communications ciblées comme outil d'observation pour sensibiliser les contribuables contrevenants éventuels aux conséquences de la fraude fiscale et pour mettre en évidence les programmes et les résultats de l'ARC qui augmentent la probabilité de se faire prendre. Les médias sociaux offrent de nouvelles façons de transmettre ce message aux Canadiens. Par exemple, l'ARC élargit actuellement l'utilisation des médias sociaux pour joindre les contribuables, y compris les canaux YouTube et Twitter de l'ARC.

Offrir une certitude

À l'aide des divers services offerts par l'ARC, les contribuables peuvent confirmer avec exactitude leurs obligations fiscales.

Décisions et interprétations techniques

Le mandat du programme des décisions de l'ARC consiste à interpréter la législation canadienne traitant d'impôt sur le revenu, y compris la *Loi de l'impôt sur le revenu*, le *Règlement de l'impôt sur le revenu*, toutes les lois connexes et les conventions en matière d'impôt sur le revenu que le Canada a conclues avec d'autres pays. Ce programme permet de fournir aux clients des décisions anticipées en matière d'impôt et des interprétations techniques. Au cours des dernières années, le délai d'exécution des décisions anticipées en matière d'impôt a dépassé la norme de service publiée. En raison de la complexité accrue de ces dossiers, la norme de service relative aux décisions anticipées en matière d'impôt et aux interprétations techniques sera révisée à compter de l'exercice 2012-2013 afin d'établir un objectif plus réaliste, mais toujours stimulant.

La nouvelle norme de service indiquera que les dossiers des décisions anticipées en matière d'impôt et des interprétations techniques seront achevés dans un délai moyen de 90 jours ouvrables. L'objectif relatif à ces normes de service consistera à achever 85 % des dossiers dans le délai établi. Nous mettrons en œuvre des améliorations de processus visant à respecter ces nouvelles normes.

À l'heure actuelle, l'ARC produit des publications et des bulletins techniques qui clarifient l'interprétation de la législation sur l'impôt sur le revenu par l'ARC. Nous mettrons à jour le contenu des bulletins d'interprétation en matière d'impôt sur le revenu afin que les Canadiens aient accès aux renseignements les plus exacts et opportuns. Pour ce faire, nous mettrons sur pied une section chargée des travaux liés aux publications techniques, qui révisera la base de données désuète des bulletins d'interprétation.

Répondre aux besoins en matière de service

Service de demandes de renseignements

Afin de faciliter l'observation, les contribuables doivent avoir facilement et rapidement accès aux renseignements concernant leurs obligations et leurs droits. L'accès à des renseignements exacts et conviviaux constitue un élément essentiel à un régime fiscal d'autocotisation. Les Canadiens ont recours à divers modes (Web, téléphone, imprimé, en personne et par écrit) pour combler leurs besoins en matière de renseignements. Nous voulons que les contribuables et les bénéficiaires de prestations passent aux modes plus rentables de libre-service, avec un agent disponible pour les aider en cas de besoin. Nous voulons également nous assurer que les contribuables ont des choix quant à la façon dont ils accèdent aux renseignements, et ce, en leur offrant des produits dans divers formats, y compris le papier et les médias substituts, et en veillant à ce que tous les formulaires qu'ils utilisent répondent aux exigences relatives à l'accessibilité lorsqu'ils sont offerts sur le site Web de l'ARC.

Le téléphone demeure un mode populaire par lequel les contribuables et les bénéficiaires de prestations demandent des renseignements à l'ARC. Nos réseaux téléphoniques sans frais fournissent une aide et des renseignements aux contribuables et aux bénéficiaires de prestations au moyen de services automatisés et assistés par un agent. Ces réseaux sont gérés en temps réel afin d'équilibrer le volume d'appels provenant de partout au Canada et d'assurer une accessibilité équitable. Les appelants ayant recours au service automatisé peuvent obtenir des renseignements

généraux et des renseignements simples sur les comptes, comme l'état d'un remboursement, les droits de cotisation à un REER et les droits de cotisation à un compte d'épargne libre d'impôt, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Notre objectif, au cours de la période de planification, est de renforcer davantage la qualité et l'exactitude de nos réponses aux demandes de renseignements par les améliorations apportées au programme d'assurance de la qualité. Elles nous permettront également de cerner les besoins en matière de formation des agents, les tendances relatives aux procédures et à l'exactitude, et les écarts liés aux produits et aux services. Nous mettrons l'accent sur les produits de formation multimédias et les nouvelles applications qui établissent un lien entre le bureau des agents et les documents de référence appropriés, ce qui permettra de réduire le temps que les agents doivent consacrer à la recherche sur des sujets précis. Nous concentrerons nos efforts de recherche et d'analyse afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des clients en matière de renseignements. De plus, nous examinerons les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies relativement aux services aux contribuables dans le but d'améliorer la conception et l'élaboration de nos produits et services.

Notre Programme des décisions de la TPS/TVH fournit aux inscrits et aux contribuables des décisions et des interprétations écrites, ainsi qu'un service téléphonique sans frais, auxquels ils font habituellement appel pour des renseignements et des transactions plus techniques en matière de TPS/TVH. Le programme compte sur des experts techniques qui offrent une certitude quant à l'application de la loi dans le cas de transactions précises. Notre objectif est de répondre aux demandes écrites de décisions et d'interprétations dans les 45[1] jours suivant la réception de la demande par l'ARC.

Organismes de bienfaisance

Les représentants du service à la clientèle de notre Programme des organismes de bienfaisance sont disponibles pour offrir des renseignements publics concernant les organismes de bienfaisance enregistrés, ainsi que pour donner des conseils sur la manière d'enregistrer un organisme de bienfaisance et de délivrer des reçus de don. Nous offrons un processus de demande complet et rapide, donnons une aide directe aux organismes de bienfaisance dans le cadre de nos processus de demandes de renseignements et menons de vastes campagnes de sensibilisation.

Au cours de la période de planification, les organismes de bienfaisance enregistrés et les demandeurs du statut d'organisme de bienfaisance enregistrés continueront d'avoir accès à des processus de demandes d'enregistrement et de demandes de renseignements de qualité élevée et à des initiatives de sensibilisation.

Réduire l'inobservation

Organismes de bienfaisance

L'ARC a le mandat de promouvoir l'observation des lois et des règlements en matière d'impôt sur le revenu chez les organismes de bienfaisance enregistrés afin de veiller à l'intégrité du secteur de la bienfaisance. Pour réaliser ce mandat, l'ARC a recours à des activités d'éducation, à un service de qualité et à l'exécution responsable.

Le Programme des organismes de bienfaisance est responsable d'un éventail d'activités qui englobent l'ensemble du continuum de l'observation. Ces activités comprennent la communication et la sensibilisation, le traitement et l'examen, la vérification et l'exécution ainsi que les conseils techniques et liés à la politique.

Au cours de la période de planification, le Programme des organismes de bienfaisance travaillera afin de s'attaquer aux cas d'inobservation cernés en temps opportun et mettra en œuvre les mesures annoncées dans le budget de 2011. Ces mesures étaient destinées à accroître la transparence et la responsabilisation des organisations qui sont autorisées à délivrer des reçus de don aux fins de l'impôt sur le revenu. De plus, les mesures permettent à l'ARC de disposer de nouveaux outils visant à renforcer le régime réglementaire existant qui encadre les organismes de bienfaisance, les associations de sport amateur et les autres donataires reconnus en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

1. Cette norme ne vise pas les décisions et les interprétations qui sont très techniques, qui créent un précédent ou qui mènent à l'établissement d'une politique.

Taxes d'accise

L'ARC est responsable de l'interprétation et de l'application de la *Loi sur l'accise*, de la *Loi sur la taxe d'accise*, de la *Loi sur l'importation des boissons enivrantes*, de la *Loi sur le droit pour la sécurité des passagers du transport aérien* et de la *Loi de 2001 sur l'accise*. Elle est également responsable des règlements, des politiques ministérielles et des procédures administratives liées à ces lois.

L'ARC est responsable du recouvrement du droit d'accise sur les produits du tabac fabriqués au pays alors que l'Agence des services frontaliers du Canada est responsable du recouvrement du droit d'accise sur les produits du tabac importés. Le régime d'estampillage du tabac récemment mis en œuvre prévoit le cadre légal et les pouvoirs ministériels relativement à l'estampillage des produits du tabac. Ces pouvoirs englobent l'autorisation de limiter la possession des timbres de tabac aux activités légales liées au tabac, d'imposer de nouvelles pénalités pour les timbres falsifiés, et pour les timbres dont une personne ne peut pas justifier le fait qu'ils soient en sa possession ou apposés sur un produit du tabac. L'ARC continuera d'encourager et d'appuyer l'adoption du programme d'estampillage par les provinces.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

Réalisations attendues

Priorité	Réalisation attendue	Date
Communication avec les Canadiens	Élaborer et mettre en oeuvre des messages axés sur une citoyenneté responsable	2012-2015
	Élaborer des plans de sensibilisation à l'intention des segments de contribuables ciblés	2012-2015
Service de demandes de renseignements	Analyse de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des modes	2012-2015
	Ciblage des segments de la population des contribuables au moyen d'une navigation Web, d'une architecture et d'une gestion du contenu améliorées	2012-2015
	Amélioration et élargissement des outils d'édition et de planification ainsi que des processus opérationnels	2012-2014
	Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils pour les agents	2012-2015
Organismes de bienfaisance	Améliorer l'affichage des déclarations de renseignements annuels dans le site Web Organismes de bienfaisance et dons	2012-2013
	Offrir des séances d'information, des webémissions, des webinaires et des bulletins	2012-2013
	Mettre en oeuvre une norme de service concernant les demandes de renseignements par écrit	2012-2013
	Évaluer les processus pour traiter avec les organismes de bienfaisance qui produisent tardivement leur déclaration de renseignements annuelle	2012-2013
	Évaluer l'efficacité des sanctions et des ententes liées à l'observation	2012-2014
Taxes d'accise	Élaborer un cadre de responsabilisation afin de contrôler l'émission et la possession de timbres	2012-2013
	Favoriser davantage l'adoption par les provinces du programme d'estampillage à des fins provinciales	2012-2014

COTISATION DES DÉCLARATIONS ET TRAITEMENT DES PAIEMENTS (AP2)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Traiter et valider les déclarations de revenus des particuliers et des entreprises en effectuant l'établissement des cotisations initiales, la validation, la reddition de comptes et des redressements; attribuer aux entreprises un numéro d'entreprise; établir et maintenir des comptes; recevoir des paiements.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	626 084	**617 948**	635 038	652 606
Ressources humaines (équivalent temps plein)	6 554	**7 040**	6 987	6 970

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les particuliers, les entreprises et les inscrits ont droit à des avis de cotisation d'impôt et au traitement des paiements d'impôt exacts et dans les plus brefs délais.	Conformité sur douze mois aux engagements à l'égard des niveaux de service liés à la rapidité d'exécution du traitement des déclarations des particuliers, des entreprises et de TPS/TVH	100 %

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

RÉPONDRE AUX BESOINS EN MATIÈRE DE SERVICES

LE SITE WEB ET LES SERVICES ÉLECTRONIQUES DE L'ARC

De plus en plus de Canadiens choisissent d'interagir avec l'ARC à l'aide de son site Web et des services électroniques qu'elle offre. En raison de l'évolution rapide d'Internet, les attentes des contribuables sont plus élevées en ce qui concerne leur expérience liée au site Web de l'ARC et les renseignements et services qui leur sont offerts. Les nouvelles normes du gouvernement du Canada en matière d'accessibilité et de convivialité des sites Web incitent l'ARC à rendre son site Web et ses services électroniques plus intuitifs et conviviaux. L'ARC appuie cette tendance et en fait la promotion puisqu'elle favorise l'observation et permet l'exécution des programmes de prestations. Parmi les avantages particuliers à ce mode de prestation de services, on trouve la rapidité d'exécution accrue liée aux renseignements fournis par l'ARC, l'augmentation de la souplesse et de la facilité des interactions avec l'ARC et la réduction des coûts pour les Canadiens et l'ARC. Les contribuables peuvent communiquer avec l'ARC lorsqu'ils sont incapables d'accéder aux nombreuses options de libre-service qui sont offertes ou de les utiliser, telles que Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Accès rapide, ou lorsqu'ils ont besoin d'aide relativement à IMPÔTNET, à IMPÔTEL, à Représenter un client, à la production des déclarations de renseignements par voie électronique ou au calculateur en direct des retenues sur la paie. Parmi les autres services électroniques offerts par l'ARC, mentionnons IMPÔTNET TPS/TVH, Mon paiement, le Transfert de fichier TPS/TVH par Internet, le Code d'accès en direct pour la

TPS/TVH, la Transmission par Internet des déclarations des sociétés, les Formulaires Web et le Transfert de fichiers par Internet.

Le site Web de l'ARC est continuellement mis à jour afin de fournir des renseignements à jour et pertinents. Le contenu et la structure de son site Web sont mis au point en fonction des résultats de l'essai de convivialité afin de s'assurer de répondre aux besoins des clients. Afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur avec le mode Web et d'accroître les visites relativement aux renseignements en ligne, l'ARC assurera une meilleure intégration des renseignements sur l'impôt et les prestations aux services électroniques qui permettent aux contribuables d'interagir avec l'ARC. Cela correspond à la volonté d'améliorer l'expérience de l'utilisateur et aux nouvelles normes en matière d'accessibilité et de convivialité des sites Web établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. La satisfaction des contribuables relativement au site Web de l'ARC sera évaluée par rapport aux principaux indicateurs de rendement à l'aide de divers mécanismes de rétroaction.

Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Mon paiement

Mon dossier, Mon dossier d'entreprise et Mon paiement sont des services électroniques offerts par l'ARC afin de permettre aux contribuables d'obtenir des renseignements pertinents à leur situation, de modifier leurs renseignements et de verser des paiements.

L'ARC cherchera des façons rentables d'améliorer le service offert aux contribuables et présentera de nouveaux services électroniques et des améliorations aux services actuels pendant la période de planification, tels que la capacité des clients et des représentants autorisés à mettre à jour les renseignements sur les clients.

L'ARC continuera aussi à promouvoir ses services électroniques afin d'encourager la participation et de s'assurer que les sociétés, les entreprises et les autres institutions sont au courant des modifications législatives qui exigent qu'un grand nombre d'entreprises produisent leurs déclarations par voie électronique.

Au cours de la période de planification, l'ARC communiquera à l'aide de moyens nouveaux et novateurs grâce au lancement du Centre de messages. Les entreprises et leurs représentants autorisés auront accès au Centre de messages à partir du portail Mon dossier d'entreprise. Le centre informera les utilisateurs de l'existence d'un nouveau message ou d'un message en attente lorsqu'ils ouvriront une session dans Mon dossier d'entreprise. Les utilisateurs de Mon dossier d'entreprise pourront aussi envoyer des demandes de renseignements et recevoir des réponses écrites provenant de l'ARC par voie électronique à partir du portail sécurisé. L'ajout de ce service était prévu au budget fédéral de 2011 en vue de répondre aux demandes des Canadiens selon lesquelles ils souhaitaient présenter des demandes de renseignements et recevoir des réponses écrites par voie électronique.

La *Loi de l'impôt sur le revenu* et la *Loi sur la taxe d'accise* contiennent des articles qui interdisent la divulgation de renseignements confidentiels à des tiers, sauf sur autorisation expresse du contribuable. Le Système d'identification des représentants des contribuables (SIRC) est une base de données en ligne qui permet aux employés de l'ARC de vérifier s'ils sont autorisés à traiter avec un tiers représentant pour le compte d'un contribuable. Un traitement opportun des demandes d'autorisation permet de s'assurer que le représentant d'un contribuable peut interagir avec l'ARC en son nom, au besoin. Bien que l'ARC ait réalisé des progrès en ce qui concerne le traitement opportun des formulaires de demande, elle prendra des mesures pour traiter des délais pendant la période qui n'est pas la période de pointe de production des déclarations (mi-juillet à mi-mars), qui sont liés à l'acheminement opportun des formulaires de demande, et pour améliorer son rendement en matière de rapidité d'exécution.

L'ARC reconnaît que l'utilisation d'appareils mobiles au Canada connaît une croissance exponentielle. Il existe actuellement deux applications certifiées par l'ARC qui sont destinées spécifiquement aux mobiles –le TaxFreeway pour l'iPad et le SnapTax pour l'iPhone. Au cours de la période de planification, nous améliorerons le site Web de l'ARC pouvant être consulté avec des appareils mobiles. Une recherche approfondie est nécessaire pour créer les versions mobiles des applications de l'ARC, comme celles de Mon dossier et Mon dossier d'entreprise. Le site Web mobile sera élaboré conformément aux normes et aux lignes directrices de l'ARC et du gouvernement du Canada (GC) et permettra de répondre aux attentes accrues des contribuables en ce qui concerne la présence mobile des ministères et organismes du GC.

Traitement des déclarations et des paiements

Après qu'un contribuable produit une déclaration de revenus ou de TPS/TVH auprès de l'ARC, il est important que cette dernière traite la déclaration de façon exacte, et ce, sans retard injustifié. Il s'agit là d'une bonne pratique opérationnelle, puisqu'elle contribue à une observation continue chez les contribuables à qui l'on doit un remboursement et chez ceux qui veulent la tranquillité d'esprit en sachant que leur déclaration a été reçue. Nous continuons d'instaurer des pratiques efficientes qui viendront accélérer nos délais de traitement. Dans les cas où les contribuables commettent une erreur au moment de remplir leur déclaration, l'ARC rajustera cette dernière, ce qui pourra faire en sorte que le contribuable doive une somme plus élevée ou obtienne un remboursement de l'impôt ou des taxes excédentaires qu'il a payés.

L'ARC travaille actuellement à l'élaboration d'une stratégie portant sur le paiement électronique afin de mettre sur pied une feuille de route d'entreprise pour les paiements reçus et d'offrir aux contribuables de nombreuses méthodes de paiement. Cette stratégie permettra de déterminer les nouvelles méthodes de paiement et d'améliorer les méthodes de paiement utilisées actuellement, et ce, dans le but de simplifier le paiement des impôts pour les contribuables. La présente stratégie appuiera également la stratégie globale du gouvernement visant à réduire le fardeau administratif.

Cette année, nous favoriserons les paiements électroniques en ajoutant la capacité de transférer un paiement à un autre programme avec le même numéro d'entreprise. Par exemple, une entreprise contribuable pour laquelle un crédit (paiement, crédit d'impôt à l'investissement) est inscrit au compte de la TPS/TVH peut transférer la totalité ou une partie du crédit afin de payer un solde impayé figurant au compte d'impôt sur le revenu de la société. Nous allons également continuer à communiquer aux entreprises les nouvelles exigences obligatoires en matière de production des déclarations par Internet. De plus, nous ferons en sorte que les entreprises puissent plus facilement autoriser leurs représentants à intervenir en leur nom.

À compter de janvier 2012, les déclarants de déclarations de renseignements pourront produire leurs déclarations par voie électronique à l'aide de l'application « Formulaires Web » de l'ARC. Les employeurs peuvent inclure jusqu'à 50 feuillets de déclaration par transmission, ce qui représente une solution électronique pratique par rapport à la production en format papier. Les feuillets T3, T4, T4A, T4A-NR, T4E, T4RIF, T4RSP, T5, T5007, T5008, T5018 et NR4 peuvent être transmis au moyen du service Formulaires Web.

Réduire l'inobservation

Inobservation en matière de déclaration

L'ARC continuera d'accroître son utilisation du renseignement d'entreprise et de l'analyse des risques, et de renforcer ses partenariats avec les autres administrations fiscales en vue de trouver de nouvelles façons de détecter l'inobservation en matière de déclaration.

Particuliers

Toutes les déclarations de revenus des particuliers sont assujetties à une évaluation des risques par les systèmes de l'Agence du Revenu du Canada. L'ARC met davantage l'accent sur l'inobservation douteuse ou volontaire tant à l'étape du traitement initial qu'à l'étape de la postcotisation, et elle intègre plus d'activités d'observation à ses processus de base. Elle continuera d'investir dans les secteurs comme l'évaluation des risques et les systèmes technologiques conçus en vue d'améliorer son analyse, sa détermination et sa gestion du risque dans des secteurs particuliers d'inobservation en matière de déclaration.

L'ARC maintiendra et améliorera ses relations avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, dans la mesure prévue par les lois, afin de renforcer les initiatives conjointes visant à lutter contre l'inobservation. En outre, elle améliorera ses activités de sensibilisation en vue d'aider et d'informer les contribuables et les bénéficiaires de prestations et d'améliorer les services pour les personnes handicapées.

Entreprises

Tout comme les particuliers, les entreprises canadiennes sont aussi assujetties aux évaluations des risques par les systèmes de l'ARC. En s'assurant que les sociétés produisent des renseignements complets et exacts auprès de l'ARC, le Programme de revue des cotisations des sociétés (PRCS) valide l'exactitude des déclarations des contribuables.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

RÉALISATIONS ATTENDUES

Priorité	Réalisation attendue	Date
Traitement des déclarations et des paiements	Communiquer aux entreprises les nouvelles exigences obligatoires en matière de production des déclarations par Internet	En cours

COMPTES DÉBITEURS ET OBSERVATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION DES DÉCLARATIONS (AP3)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Repérer les cas d'inobservation, et prendre des mesures à leur égard, des exigences en matière d'inscription, de production, de versement et de paiement des diverses lois administrées par l'Agence du revenu du Canada. Les activités appuient la prévention, le repérage et les mesures d'intervention précoces des cas d'inobservation relative aux exigences en matière de production, de déclaration et de versement. Elles appuient également le recouvrement des comptes débiteurs en ce qui a trait aux déclarations de revenus des particuliers et des sociétés, aux retenues à la source des employeurs, à la taxe sur les biens et services, à la taxe de vente harmonisée, aux autres prélèvements et aux comptes débiteurs administrés au nom d'autres ministères. Ces activités se réalisent en cernant les occasions d'améliorer les programmes, en élaborant, en mettant en œuvre et en maintenant des systèmes, des politiques, des procédures et des lignes directrices nationaux, et en ayant recours aux renseignements d'entreprise et à la technologie.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	453 094	**432 277**	429 609	425 302
Ressources humaines (équivalent temps plein)	7 417	**7 599**	7 509	7 473

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les dettes fiscales et des programmes gouvernementaux sont réglées en temps opportun et restent aux niveaux ciblés.	Pourcentage de la valeur en dollar des comptes clients qui ont été réglés au cours de l'exercice par rapport à la valeur en dollar des comptes clients (arrivage) qui ont été reçus au cours de l'exercice	90 %

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

RÉDUIRE L'INOBSERVATION

INOBSERVATION EN MATIÈRE DE PRODUCTION ET D'INSCRIPTION

L'un des objectifs de l'ARC consiste à s'assurer que les contribuables, les entreprises et les fiducies s'inscrivent et/ou produisent leurs déclarations s'ils sont tenus de le faire. Selon les données de Statistique Canada et les résultats du Programme visant les non-déclarants et les non-inscrits, l'ARC estime que, au cours des dernières années, l'observation en matière de production et d'inscription volontaire est demeurée uniformément supérieure à l'objectif. Lorsqu'il y a des cas de non-production, l'ARC tente d'obtenir les déclarations à un coût minime au cours d'une période particulière à l'aide d'une intervention précoce, avant que les comptes ne soient visés par des mesures qui exigent beaucoup plus de ressources. Les comptes qui ne satisfont pas aux mesures d'intervention précoce sont considérés être à risque élevé. Ces comptes exigent une intervention humaine et sont renvoyés aux fins de mesure d'exécution à un niveau

supérieur. L'ARC entreprend aussi des projets visant à repérer les cas d'inobservation en matière de production et d'inscription, et à prendre des mesures à leur égard, lorsqu'elle ne détient aucun dossier dans ses bases de données et lorsqu'elle reçoit des renseignements nouveaux ou supplémentaires. Au cours de la période de planification, l'ARC prendra des mesures contre les cas d'inobservation en matière de production et d'inscription en vue d'atteindre ses objectifs établis.

Inobservation en matière de déclaration

Économie clandestine

Les efforts de l'ARC visant à lutter contre l'économie clandestine (EC) englobent le continuum d'observation en matière d'inscription, de production, de déclaration et de paiement. L'économie clandestine constitue une priorité de l'ARC parce qu'elle mine la compétitivité des entreprises canadiennes et qu'elle offre un avantage injuste à celles qui ne se conforment pas aux lois fiscales du Canada. Afin de lutter contre l'EC, l'ARC exerce, de manière uniforme, une combinaison de mesures d'éducation, de sensibilisation, de communication et d'observation.

Employeurs et Inscrits aux fins de la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)

Les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH intéressent particulièrement l'ARC en raison de leur responsabilité fiduciaire de percevoir et de verser la TPS/TVH et les déductions à la source pour les employés. La TPS/TVH et retenues sur la paie représente une source importante de recettes fiscales tant pour le gouvernement fédéral que pour les gouvernements provinciaux.

L'un des principaux défis de l'administration de la TPS/TVH consiste en les risques accrus en matière d'observation liés à la croissance du régime de TPS/TVH au Canada et la nécessité d'informer les entreprises de leurs obligations en matière de déclaration. Afin de traiter ces risques, l'ARC mettra l'accent sur l'amélioration de ses modèles d'évaluation des risques, mènera la surveillance des programmes et ciblera les activités de sensibilisation en vue d'aider les entreprises à comprendre leurs responsabilités prévues par la loi, y compris les modifications en matière de production qui découlent de l'harmonisation. L'ARC continuera de protéger les assiettes fiscales du Canada et des provinces et territoires en identifiant les entreprises à risque et en utilisant une communication proactive en matière d'observation.

Au cours de la période de planification, l'ARC luttera contre l'inobservation au moyen d'exigences en matière de versement, de production et de retenues, en améliorant son processus d'assurance de la qualité interne et la sélection des dossiers aux fins d'examen. Elle continuera d'accroître ses connaissances du programme de TPS/TVH, de maximiser les capacités d'évaluation des risques de ses programmes d'observation.

Versement

Une fois que leur cotisation est établie au moyen de l'autocotisation ou qu'une nouvelle cotisation est établie au moyen de nos mesures de vérification subséquentes, les contribuables doivent verser les montants dus. Nous employons diverses méthodes pour recouvrer les montants qui sont payables au gouvernement du Canada.

Inobservation en matière de paiements

Deux facteurs principaux contribuent à un compte client en souffrance : la dette créée par le contribuable en omettant de payer les montants dus lorsqu'il a produit sa déclaration, et la dette déterminée par l'ARC au moyen de ses activités d'identification de l'inobservation. Les deux sources orientent les obligations de paiement pour le contribuable relativement à la production de sa déclaration et au paiement des montants dus.

L'accumulation de nouvelles créances dépend de divers facteurs qui sont indépendants de notre volonté. Cela inclut les conditions économiques nationales et internationales, la planification fiscale abusive et l'insolvabilité stratégique et divers facteurs socioéconomiques qui peuvent influer sur les comportements d'observation des contribuables. Nous continuerons de coordonner et de renforcer les efforts de l'ARC visant à informer les contribuables de leurs obligations et utiliserons le renseignement d'entreprise pour collecter les déclarations et les paiements en souffrance dans le but

d'exercer une influence positive sur les comportements d'observation des contribuables. Nous continuerons d'approfondir davantage l'établissement de rapports sur le renseignement d'entreprise afin d'améliorer notre capacité à évaluer l'efficacité et l'efficience de nos mesures opérationnelles, et pour faire correspondre les résultats aux mesures prises.

Recouvrement

Déterminer tôt le plan d'action le plus efficace facilite un recouvrement à la fois rapide et efficient d'une dette. Plus la dette existe depuis longtemps, plus elle est difficile et coûteuse à recouvrir. À cet égard, nous continuerons d'optimaliser l'utilisation de notre Centre d'appels de la gestion des créances (CAGC), qui traite les dettes fiscales à volume élevé et à faible risque à un coût minime. Le CAGC permet d'intervenir de façon précoce et à un coût minimal auprès des contribuables qui n'observent pas les lois fiscales. Le CAGC permet à nos agents des recouvrements de se concentrer sur le traitement des comptes plus complexes à risque élevé qui nécessitent l'utilisation de mesures de recouvrement progressives, y compris les mesures judiciaires et d'exécution, pour composer avec les contribuables qui n'observent pas les lois fiscales.

La fusion récente de nos répertoires régionaux et nationaux des charges de travail en un seul inventaire national nous a permis de traiter les comptes à risque élevé sans tenir compte des limites géographiques. Les résultats préliminaires indiquent une tendance positive du niveau de recouvrement pour l'État. Nous continuerons de surveiller les résultats de cette initiative et d'appliquer les pratiques exemplaires aux comptes plus complexes.

Notre environnement opérationnel continue d'évoluer rapidement, entraînant un changement des priorités et la nécessité de renforcer la capacité pour l'avenir. Au cours de la période de planification, nous mettrons principalement l'accent sur le maintien de la durabilité de notre programme de recouvrement en surveillant les initiatives mises en œuvre récemment et en établissant des possibilités d'efficiences.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

Réalisations attendues

Priorité	Réalisation attendue	Date
Versement	Mettre en oeuvre le plan d'action sur l'inobservation en matière de paiement pour traiter les arrérages éventuels	2012-2014
	Renforcer les partenariats internes de l'ARC afin de gérer les nouvelles dettes découlant de nos activités d'observation en matière de déclaration	2012-2014
	Mettre en oeuvre une évaluation des risques et adapter des stratégies pour mieux gérer les dettes nouvelles et actuelles	2012-2014
	Renforcer l'infrastructure des bureaux locaux afin de cerner et de traiter la récidive de l'inobservation en matière de paiement	2012-2013
	Élaborer et valider les mesures de base des initiatives propres à l'inobservation en matière de paiement	2012-2014

OBSERVATION EN MATIÈRE DE DÉCLARATION (AP4)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Des activités gouvernementales bien gérées et efficaces

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Vérifier la divulgation entière et exacte par les contribuables de tous les renseignements requis afin d'établir les obligations fiscales et de protéger l'assiette fiscale par la vérification, des mesures d'application et des activités administratives incitatives. Les activités visant à améliorer l'observation comprennent : le fait d'augmenter la compréhension des contribuables quant à leurs obligations fiscales au moyen d'activités de sensibilisation, de services à la clientèle et de l'éducation; le fait de déceler et d'aborder les cas d'inobservation au moyen de l'évaluation des risques, de la vérification et des enquêtes; et le fait de créer des partenariats stratégiques avec les intervenants afin de miser sur les efforts d'observation.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	998 705	**985 132**	967 357	964 454
Ressources humaines (équivalent temps plein)	9 434	**9 778**	9 696	9 667

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les cas d'inobservation en matière de déclaration sont repérés et corrigés en ciblant mieux les mesures d'observation au moyen d'une évaluation du risque efficace.	Pourcentage des charges de travail importantes liées à l'observation en matière de déclaration qui ont été achevées par rapport à ce qui a été prévu	100 %
	Tendance du taux de changement (pourcentage des vérifications et des autres charges de travail importantes achevées pour lesquelles de nouvelles cotisations d'impôt ont été établies)	Amélioration du taux de changement sur douze mois

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

PROMOUVOIR L'OBSERVATION

OFFRIR UNE CERTITUDE

Le Programme des divulgations volontaires (PDV) vise à favoriser l'observation volontaire en encourageant les contribuables à divulguer les renseignements non déclarés et à corriger toute inexactitude ou omission relative aux renseignements présentés antérieurement. Les contribuables qui tirent avantage des possibilités offertes dans le cadre du PDV pourraient éviter l'imposition de pénalités ou une poursuite liée à l'inobservation fiscale, pourvu qu'ils le fassent avant que l'ARC n'entreprenne une mesure d'observation. Le Programme constitue un élément principal de la stratégie d'observation générale de l'ARC.

Réduire l'inobservation

Inobservation en matière de déclaration

L'ARC continuera d'améliorer son utilisation du renseignement d'entreprise et l'analyse du risque, et renforcera ses partenariats avec d'autres administrations fiscales afin d'identifier et d'exploiter de nouvelles manières de détecter la production de déclarations non conforme.

Entreprises

Les entreprises, telles que celles du secteur international et les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises font partie des secteurs de programme de base de l'ARC. L'ARC utilise des outils tels que les examens, les vérifications, les enquêtes et des activités de vérification et d'exécution internationales, pour détecter et décourager les cas d'inobservation dans ces populations.

Planification fiscale abusive

En règle général, les pratiques de PFA sont élaborées par diverses parties, dont les contribuables, les intermédiaires, les planificateurs fiscaux et les promoteurs. Elles concernent des opérations qui visent expressément à permettre aux contribuables de réduire, d'éviter ou d'éluder les taxes et impôts canadiens. Les activités de PFA posent d'importants risques internationaux, nationaux et interprovinciaux. La PFA est à la hausse en raison de l'augmentation de la mondialisation et de la mobilité de la main-d'oeuvre, les deux ayant entraîné l'augmentation du nombre d'opérations internationales et des possibilités d'investissement transfrontalier. La technologie a aussi rendu plus accessibles les transferts financiers et les investissements à l'étranger pour un plus large éventail de contribuables.

Le modèle de l'ARC pour traiter la PFA comprend l'utilisation de vérifications de l'observation, la publication d'alertes fiscales, l'exploitation des relations avec les partenaires internationaux et nationaux en vue d'échanger des renseignements sur les stratagèmes de PFA, la participation active aux groupes qui cherchent à lutter contre les stratagèmes de planification fiscale abusive à l'étranger, l'emploi de la recherche et de la collecte de renseignement afin d'appuyer l'élaboration de stratégies en matière de PFA et le peaufinage des systèmes d'évaluation des risques afin que les cas de PFA puissent être détectés de manière plus efficace. Certains des travaux de l'ARC en matière de PFA donneront lieu à des recommandations au ministère des Finances Canada afin que des solutions législatives aux stratagèmes de PFA soient mises en oeuvre.

L'économie clandestine

L'économie clandestine (EC) demeure une priorité pour l'ARC. L'ARC a recours à un ensemble de mesures portant sur l'information, la sensibilisation, la communication et l'observation pour lutter contre l'EC. L'ARC travaille avec d'autres organismes et ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les administrations fiscales étrangères, les organisations internationales et professionnelles et les secteurs d'activité clés pour mettre en commun des pratiques exemplaires et élaborer des traitements novateurs des risques en matière d'observation afin de lutter contre l'EC. Ces mesures sont appuyées par une recherche et une collecte du renseignement ainsi que par l'attribution systématique des charges de travail aux secteurs de l'industrie qui présentent le risque le plus élevé.

La stratégie de l'ARC pour lutter contre l'EC suscite la participation des régions de l'ARC aux projets de recherche, de vérification et de sensibilisation qui permettent de recueillir du renseignement essentiel pour cerner de nouveaux risques liés à l'EC. Le renseignement permet à l'ARC de mieux comprendre les risques, les facteurs du comportement contrevenant et le traitement en matière d'observation qui serait le plus efficace pour les aborder.

Puisque l'EC est en constante évolution, l'ARC adapte continuellement sa stratégie d'observation en matière d'EC. À cette fin, l'ARC vient de faire le bilan, à l'échelle de l'ARC, des activités et des initiatives en place pour lutter contre l'EC. L'ARC analysera ces renseignements afin de mesurer ses progrès et de déterminer les écarts qu'elle pourrait combler à l'aide d'une stratégie renouvelée sur l'EC.

Inscrits aux fins de la Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)

La TPS/TVH représente une source importante de recettes fiscales tant pour le gouvernement fédéral que les gouvernements provinciaux. La croissance du cadre de TPS/TVH au Canada et la nécessité d'informer les entreprises de leurs obligations en matière de déclaration sont devenues des défis principaux en ce qui concerne l'administration réussie de la TPS/TVH.

L'ARC continuera de protéger les sources de recettes de TPS/TVH en identifiant les entreprises et les inscrits contrevenants et en adoptant une approche de communication proactive en matière d'observation. L'ARC accroîtra ses connaissances de la population des inscrits aux fins de la TPS/TVH et s'efforcera d'établir les tendances d'inobservation. L'ARC utilisera ces renseignements pour améliorer les modèles d'évaluation des risques afin de pouvoir gérer et traiter les risques en matière d'observation de manière plus efficace. L'amélioration des capacités d'évaluation des risques constitue un élément intégral de la stratégie permanente de l'ARC visant à traiter l'observation en matière de TPS/TVH.

Administrer le programme de la recherche scientifique et développement expérimental

L'ARC surveille l'administration de divers encouragements fiscaux qui favorisent la croissance au Canada, y compris le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE). Le Programme de la RS&DE offre aux entreprises un crédit d'impôt pour les dépenses de recherche et développement (R&D) et il est la plus importante source unique d'aide financière du gouvernement fédéral pour les activités de R&D industrielles au Canada. L'ARC s'efforce d'offrir les encouragements fiscaux d'une manière rapide, uniforme et fiable tout en s'assurant que les demandes sont conformes aux lois, aux politiques et aux procédures fiscales.

Exécution

Même si l'ARC est bien présente en matière de vérification dans tous les secteurs, les cas suspects importants d'inobservation frauduleuse sont traités par le Programme d'enquêtes criminelles qui enquête et renvoie les cas de poursuites au Service des poursuites pénales du Canada. Ces cas peuvent entraîner des pénalités, des amendes imposées par le tribunal et jusqu'à cinq ans d'emprisonnement. Le Programme spécial d'exécution effectue des vérifications et entreprend d'autres mesures d'exécution civiles contre des particuliers et des entreprises dont on sait qu'ils encaissent un revenu tiré d'activités illégales, ou sont soupçonnés de le faire.

Une évaluation du programme a été menée récemment sur les programmes d'exécution de l'ARC et cette dernière est actuellement à répondre à l'examen et au rapport subséquent par l'intermédiaire de l'élaboration et de la mise en oeuvre de plans d'action pertinents.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

RÉALISATIONS ATTENDUES

Priorité	Réalisation attendue	Date
Planification fiscale abusive	Cerner et traiter les opérations abusives	En cours
	Miser sur les dispositions législatives existantes, conçues en vue de réduire la participation aux stratagèmes de PFA, et les renforcer	En cours
L'économie clandestine	Continuer à travailler avec les partenaires du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'économie clandestine (GTFPTEC) afin de réduire la participation à l'économie clandestine au moyen d'activités de recherche, d'échange de renseignements, de communication, de formation et de vérification	En cours
	Continuer d'adapter la Stratégie d'observation en matière d'EC afin de traiter de manière efficace l'EC qui est en constante évolution	En cours
Inscrits aux fins de la Taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH)	Établir, recentrer et renforcer les modèles et les processus d'évaluation du risque de l'élaboration de la charge de travail liée à la TPS/TVH, de la précotisation, de la vérification des grandes entreprises, de la vérification des non-résidents et de l'analyse à risque élevé	2012-2014
RS&DE	Publier les nouveaux documents de politique sur la RS&DE dans le site Web de l'ARC	2012-2013
	Élaborer un plan d'action de la RS&DE afin de traiter les recommandations qui sont adoptées après l'examen par le gouvernement du rapport du comité d'experts sur l'examen de la recherche et du développement (R&D).	2012-2013
Exécution	Élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action pour aborder les constatations de l'évaluation des programmes menée récemment à l'égard du Programme d'exécution de l'ARC	2012-2015

APPELS (AP5)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Un gouvernement fédéral transparent, responsable et sensible aux besoins des Canadiens

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Fournir un processus de règlement de différends rapide et impartial aux contribuables qui sont en désaccord avec les décisions prises par l'ARC en favorisant le dialogue avec les contribuables et en examinant des processus de rechange afin de régler les différends, le cas échéant, en plus d'aider le ministère de la Justice à traiter les appels devant les tribunaux.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	159 856	**153 855**	151 168	150 920
Ressources humaines (équivalent temps plein)	1 464	**1 654**	1 637	1 640

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les contribuables reçoivent dans les plus brefs délais un examen des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC, et le traitement des plaintes liées au service est rapide et uniforme.	Les niveaux ciblés en matière de rapidité d'exécution et d'uniformité pour les oppositions liées à l'impôt sur le revenu et à la taxe à la consommation, les appels RPC/AE à la ministre et les plaintes liées au service sont atteints	98 % (examen) 90 % (plaintes liées au service)
Les contribuables reçoivent un examen impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC.	Les niveaux ciblés de transparence et d'impartialité pour les oppositions liées à l'impôt sur le revenu et à la taxe à la consommation, les appels RPC/AE à la ministre et les plaintes liées au service sont atteints.	98 % (examen) 90 % (plaintes liées au service)

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

PROMOUVOIR L'OBSERVATION

ÊTRE ÉQUITABLE

En étant attentive aux préoccupations des gens et en agissant de manière équitable et responsable, l'ARC gagne le respect des personnes sur lesquelles elle compte pour établir une autocotisation et payer les montants dus.

Règlement de différends

Le but de l'ARC est d'assurer à temps opportun des examens objectifs des décisions contestées à l'aide de son processus des appels et de la procédure amiable. Le fait que l'ARC ait mis l'accent sur la planification fiscale abusive au cours des dernières années et qu'elle ait réussi à repérer de nombreux stratagèmes fiscaux a augmenté de façon importante le nombre de différends déposés auprès de l'ARC. Cette augmentation a eu une incidence négative sur la

rapidité d'exécution du processus de règlement des différends. Malgré cela, nous avons maintenu nos normes de haute qualité en matière de traitement des différends. L'ARC a d'ailleurs commencé à mettre en œuvre les éléments d'un modèle de transformation qui nous permet de tirer pleinement profit de nos ressources de base actuelles et des centres d'expertise établis, ainsi que de se fonder sur le changement récent de procédure pour répartir nos charges de travail moins complexes à l'échelle nationale

Allègement pour les contribuables

Les dispositions d'allègement pour les contribuables que renferment les diverses lois mises en application par l'ARC nous permettent de venir en aide aux contribuables qui, en raison de circonstances échappant à leur contrôle, sont incapables de respecter leurs obligations fiscales. Ces circonstances pourraient consister en des malheurs personnels (maladie, décès dans la famille), des catastrophes naturelles ou causées par l'homme (incendies, inondations), une interruption de service (grève des postes) et une erreur commise par l'ARC (renseignements inexacts). Les dispositions d'allègement pour les contribuables donnent au ministre du Revenu national le pouvoir discrétionnaire d'annuler les pénalités ou les intérêts ou d'y renoncer, d'accepter certains choix tardifs, modifiés ou révoqués (impôt sur le revenu seulement) et d'émettre des remboursements de l'impôt sur le revenu ou de réduire le montant à payer au-delà de la période normale de trois ans (particuliers et fiducies testamentaires seulement).

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

RÉALISATIONS ATTENDUES

Priorité	Réalisation attendue	Date
Être équitable	Communiquer avec les intervenants à propos des décisions prises	2012-2014
	Terminer la mise en oeuvre du modèle de transformation des activités conçu afin de consolider les dossiers collectifs et de projet	2012-2014

PROGRAMMES DE PRESTATIONS (AP6)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Fournir des avantages fiscaux et d'autres services qui contribuent directement au mieux-être économique et social des Canadiens en administrant la prestation fiscale canadienne pour enfants, la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée, le programme des allocations spéciales pour enfants, le crédit d'impôt pour personnes handicapées, la prestation universelle pour la garde d'enfants et la prestation fiscale pour le revenu de travail (PFRT), ainsi qu'un éventail d'avantages permanents et de programmes de versement unique au nom des provinces, des territoires et d'autres ministères fédéraux. Aider les bénéficiaires de prestations à respecter leurs obligations en fournissant des réponses en temps opportun à leurs demandes de renseignements.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	368 088	**367 546**	372 080	376 487
Ressources humaines (équivalent temps plein)	1 583	**1 576**	1 570	1 569

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations d'admissibilité rapides et exactes, ainsi que des paiements, et ils ont accès à des renseignements exacts et dans les plus brefs délais.	Pourcentage des dix normes de service en vigueur pour l'administration des prestations et les demandes de renseignements sur les prestations qui ont satisfait à la norme de rendement ciblée	100 %
	La dette de paiement en trop de la prestation fiscale canadienne pour enfants comme pourcentage des paiements émis	moins de 0,4 %

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

ADMINISTRER LES PRESTATIONS

MAINTENIR LE SERVICE

L'ARC est un chef de file dans l'exécution des programmes de services fiscaux et de prestations et elle cherche continuellement à améliorer les services qu'elle offre. Le téléphone demeure le mode le plus utilisé par les bénéficiaires de prestations pour communiquer avec nous. Nous continuerons d'offrir des services téléphoniques opportuns et accessibles afin de les aider à obtenir les versements auxquels ils ont droit. Les attentes des Canadiens en matière de services continuent d'augmenter; la prestation des programmes gouvernementaux fait l'objet d'une surveillance et d'une responsabilisation croissantes; le rythme des innovations et la complexité de nos infrastructures de prestation s'intensifient. En reconnaissant cela, l'ARC améliore continuellement les renseignements et les outils à la disposition des Canadiens en vue de les aider à demander de participer à des programmes ou de s'y inscrire. Elle offre

divers formats afin que les gens puissent obtenir plus facilement les prestations et les crédits auxquels ils ont droit. En 2010-2011, nous avons émis 110 millions de paiements de prestations, totalisant plus de 22 milliards de dollars, à près de 12 millions de bénéficiaires.

Projet de renouvellement des prestations

L'ARC reconnaît la nécessité d'assurer des systèmes de TI stables et fiables et elle continue de traiter les défis découlant de son infrastructure de TI vieillissante. En 2011, nous avons lancé le Projet de renouvellement des prestations qui sera achevé en étapes au cours des sept prochaines années. Ces travaux sont exécutés en vue d'améliorer sa capacité de maintenir des processus opérationnels de base, de répondre aux possibilités de croissance en matière d'exécution des programmes et des services de prestations et de s'assurer que les familles et les particuliers admissibles reçoivent des paiements de prestations opportuns et exacts. Le projet intégrera des technologies modernes et des initiatives de limitation des coûts afin de traiter les faiblesses des systèmes de prestations et de veiller à l'exécution ininterrompue des programmes et des services de prestations.

EXACTITUDE ET RAPIDITÉ DES PAIEMENTS

Le calcul exact des prestations et des crédits dépend des renseignements à jour provenant des bénéficiaires. Il incombe aux bénéficiaires de fournir à l'ARC des renseignements complets et exacts afin qu'ils maintiennent leur admissibilité et reçoivent les montants exacts de prestations auxquels ils ont droit. L'ARC mène actuellement des activités de validation, tant en ce qui concerne la prévention que la détection, afin de s'assurer qu'elle verse des paiements exacts aux particuliers qui y ont droit.

Assurer l'exactitude des paiements

Nous sommes chargés d'assurer que les particuliers admissibles doivent recevoir des paiements exacts à temps.

Nous menons des activités de validation et de contrôle visant particulièrement les comptes désignés comme étant à risque élevé de paiements en trop ou insuffisants. Nous vérifions également les renseignements sur l'état civil, les situations de garde d'enfants et les adresses. Les renseignements qu'elle fournit aux bénéficiaires au cours des examens de validation contribuent à les informer sur les exigences relatives à leur admissibilité et sur les montants auxquels ils ont droit. De plus, nous visons à rehausser notre rôle d'exécution grâce à nos efforts qui permet de faire progresser des cas de fausse déclaration vers la poursuite.

L'ARC a élaboré et peaufiné une stratégie de validation au cours de nombreuses années. Cette dernière est fondée sur des recherches, une évaluation du risque et une enquête sur les tendances au sein de la collectivité des bénéficiaires de prestations. Au cours de la période de planification, l'ARC continuera d'améliorer ses objectifs afin d'accroître l'efficacité des programmes. Elle continuera également de quantifier les résultats obtenus par son programme de validation pour s'assurer qu'elle utilise ses ressources de la façon la plus efficace et efficiente.

TRAVAILLER ENSEMBLE

Les dispositions législatives et l'adaptabilité de nos systèmes nous permettent d'utiliser notre infrastructure fédérale pour calculer avec exactitude les prestations et les crédits aux noms de nos clients gouvernementaux et de les verser de manière efficace. Les dispositions législatives nous permettent également, dans certains cas, de fournir des renseignements à l'appui des programmes que d'autres gouvernements administrent eux-mêmes.

Le nombre de programmes et de services offerts par l'ARC aux noms d'autres ministères fédéraux ou d'autres ordres de gouvernements continue d'augmenter. Tel qu'il a déjà été noté ci-dessus, Nous investissons dans le renouvellement important de son infrastructure de la TI. Compte tenu des vastes répercussions de ces travaux et des limites financières possibles, des programmes supplémentaires ne seront envisagés que lorsqu'ils sont réalisables, jusqu'à ce que son projet de renouvellement soit entièrement mis en œuvre en 2016-2017.

Gérer les partenariats

Notre souplesse en tant qu'agence et la capacité d'adaptation que nous avons intégrée à nos systèmes nous permettent d'utiliser notre infrastructure pour administrer une gamme de programmes et de services pour le compte des clients gouvernementaux. Le fait que la plupart des administrations ont déjà choisi d'utiliser notre système d'exécution de programmes suggère fortement que celui-ci offre d'importants avantages et économies en ce qui concerne le versement des prestations.

Un bon exemple de travail de collaboration est notre collaboration continue avec les provinces et les territoires pour offrir le service de Demande de prestations automatisée (DPA), lequel constitue un moyen rapide, simple et sécuritaire de présenter une demande de participation à tous les programmes de prestations pour enfants à l'égard des nouveau-nés. Cela comprend la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE), la prestation universelle pour la garde d'enfants (PUGE), le crédit pour la TPS/TVH et tout autre programme provincial et territorial connexe que l'ARC administre. Cette approche coordonnée prouve que nous collaborons étroitement avec nos partenaires fédéraux et provinciaux pour faciliter l'accès des nouveaux parents aux programmes gouvernementaux. Au cours de la période de planification, nous continuerons de travailler avec les provinces et les territoires qui n'ont toujours pas adopté la DPA pour promouvoir l'intégration de la demande de prestation canadienne pour enfants au processus provincial et territorial d'enregistrement de la naissance. En plus des six provinces qui utilisent déjà la DPA, nous nous attendons à ce que quatre autres provinces commencent à utiliser le service entre 2012 et 2013.

Au cours de cette même période, nous maintiendrons les programmes et les services administrés actuellement pour le compte des ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux. En outre, nous offrirons plus de possibilités de service et d'échange de données, dans la mesure du possible, sans compromettre la durabilité de l'exécution actuelle de programmes.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

RÉALISATIONS ATTENDUES

Priorité	Réalisation attendue	Date
Exactitude et rapidité des paiements	Maintenir et améliorer les programmes de validation afin de nous assurer que les risques liés à l'observation sont cernés et traités	2012-2014
Travailler ensemble	Améliorer les services électroniques (renseignements sur les prestations dans Mon dossier)	2012-2014
	Augmenter le nombre de provinces et de territoires qui utilisent la Demande de prestations automatisée	2012-2014
	Mettre en oeuvre de nouveaux programmes de prestations, dans la mesure du possible	2012-2014
	Offrir plus de possibilités d'échange de données, dans la mesure du possible	2012-2014

SERVICES INTERNES (AP7)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

et

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

FAVORISER LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE BASE

L'ARC offre des services fiscaux et de prestations et des services connexes de haute qualité pour le compte des gouvernements dans l'ensemble du Canada. Afin de remplir son mandat considérable, l'ARC a recours à des méthodes et à des pratiques modernes de gestion afin de respecter les exigences en matière de responsabilisation prévues par les lois, les règlements, les politiques gouvernementales et les directives sur les finances et l'administration. Elle utilise aussi des pratiques efficaces en matière de ressources humaines qui lui permettent d'atteindre ses objectifs opérationnels. Elle s'assure que ses communications sont gérées correctement et uniformément et qu'elles sont adaptées aux besoins de renseignements des employés et du public. De plus, elle soutient et fait progresser ses fonctions essentielles de technologie de l'information, qui sont nécessaires à l'exécution de tous ses programmes.

DÉPENSES PRÉVUES PAR ACTIVITÉ DE PROGRAMME

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
	Prévision des dépenses	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**	**Dépenses prévues**
Ressources financières (en milliers de dollars)	1 522 468	**1 271 936**	1 240 544	1 242 339
Ressources humaines (équivalent temps plein)	8 970	**8 567**	8 489	8 570

FAITS SAILLANTS DE LA PLANIFICATION

L'ARC fournit des services de gestion interne, y compris les services suivants :

- des services de gestion financière et administrative, des services de gestion de l'information et des ressources, des services de gestion de biens et de développement durable;
- la mise en oeuvre de mesures de protection afin de protéger ses renseignements, ses employés et ses biens; la tenue d'enquêtes sur l'inconduite présumée ou réelle des employés et l'élaboration de méthode de prévention de la fraude;
- l'élaboration de solutions de technologie de l'information durables et de haute qualité qui permettent d'exécuter les programmes du gouvernement;
- l'adoption d'une approche systématique et globale pour la gestion des risques qui est entièrement intégrée à la prise de décision, à la planification et à l'établissement de rapports.

De plus, l'ARC élabore et met en oeuvre des politiques internes sur les communications, des programmes et des services et elle s'efforce d'assurer la rigueur dans les rapports qu'elle présente au Parlement, aux provinces et aux territoires. L'ARC dispose d'un pouvoir unique en matière de ressources humaines qui l'autorise en vertu de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* à concevoir et à élaborer, selon ses besoins, un cadre et des régimes de dotation, de classification, d'indemnisation, de relations de travail, de négociations collectives et de formation ainsi que des politiques sur les ressources humaines.

Ressources humaines

Il incombe à la fonction des Ressources humaines (RH) de l'ARC de fournir un leadership, des conseils stratégiques et des services opportuns et efficaces qui appuient la réalisation des objectifs opérationnels. Les priorités d'entreprise en matière de RH sont établies à l'aide de consultations avec les cadres qui représentent les fonctions et les bureaux à l'échelle de l'ARC. La gestion de ces priorités respecte l'approche globale de l'ARC en matière de gestion des talents.

Planifier nos besoins en matière de talents

L'environnement actuel de l'ARC regroupe les contraintes de financement et les modifications importantes qui visent tant les programmes que l'effectif. Il est plus que jamais important que l'ARC respecte ses engagements relatifs à la planification stratégique de l'effectif qui est intégrée à la planification opérationnelle, qui répond aux risques cernés et qui peut être adaptée aux circonstances changeantes.

L'approche à volets multiples de l'ARC dépend d'une planification et d'une production de rapports horizontales et concertées sur l'effectif à l'échelle de l'ARC. Cela constitue le point de départ de la planification et de la production de rapports au niveau des directions générales et des régions pour cibler les défis uniques opérationnels et de RH dans différents domaines fonctionnels et emplacements géographiques. Au cours de la période de planification, nous élaborerons et publierons la mise à jour de 2012-2013 du Plan stratégique de l'effectif de l'Agence.

Acquérir des talents

Bien que le recrutement externe soit limité en raison du contexte fiscal actuel, il est essentiel que le recrutement soit stratégique et ciblé afin de répondre aux priorités opérationnelles et aux écarts dans l'effectif énoncés dans les plans de l'effectif de l'ARC, des directions générales et des régions.

Des stratégies et des outils de recrutement seront élaborés en tenant compte des données démographiques de l'effectif vieillissant et des exigences futures en ce qui a trait à un effectif représentatif qui a une capacité solide de gestion et de leadership de direction et qui assure sa capacité en matière de langues officielles.

Perfectionner les talents

Les employés admissibles à la retraite possèdent une mine de compétences en matière de leadership, de connaissances techniques et d'expertise qu'il faut conserver. Cela est particulièrement important à l'égard de trois groupes principaux (les taux d'admissibilité à la retraite actuels au 1er avril 2011) : les cadres à 14,7 %; les vérificateurs à 11,5 %; les gestionnaires à 10,8 %.

L'ARC déterminera les stratégies pour aborder les écarts actuels et futurs en matière de compétences, y compris les stratégies de transfert des connaissances en vue de préparer la relève et de protéger le savoir collectif et la capacité technique. La planification de la relève sera axée sur les risques pour déterminer les secteurs à risque et trouver des solutions.

Maintenir en poste et mobiliser les talents

Une plus grande mobilisation du personnel et des activités de communication aideront les gestionnaires et les cadres à orienter la transformation et à gérer les changements au cours de situations difficiles. La collectivité solide de gestionnaires de l'ARC est bien placée pour s'approprier les changements et pour aider les employés à comprendre et à accepter et même, à en tirer avantage.

En 2012-2013, l'ARC élaborera et mettra en oeuvre des approches horizontales et concertées pour orienter la transformation, gérer les changements et encourager les employés à aider l'ARC à tirer profit des possibilités découlant d'un effectif multigénérationnel et à gérer le mouvement interne des employés, de sorte qu'elles appuient l'atteinte des objectifs opérationnels, tout en appuyant la satisfaction professionnelle, la productivité, l'avancement professionnel et le maintien de l'effectif.

Favoriser un environnement sain, respectueux et novateur

Un environnement de travail peut influer considérablement sur la satisfaction professionnelle et sur la productivité des employés. Cela englobe une vaste gamme de considérations qui comprennent les relations syndicales-patronales positives, la santé et la sécurité et le respect qui favorise une culture d'intégrité et qui accepte l'innovation.

Une autre considération importante liée à l'environnement de travail est la nouvelle technologie qui permet les options, par exemple la souplesse, la gestion à distance et l'attribution de la charge de travail par voie électronique. En plus d'appuyer les diverses préférences des employés en ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ces options permettent à l'ARC d'attribuer des travaux à des employés compétents qui sont disponibles, peu importe leur emplacement géographique.

L'ARC effectuera un suivi sur les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 (SAFF). Les résultats du SAFF constitueront une source importante de renseignements au cours du prochain cycle de planification de l'effectif de l'ARC, des directions générales et des régions. L'ARC élaborera des outils et des pratiques qui favorisent un environnement de travail sain et respectueux.

Assurer la transition des employés provinciaux

La taxe de vente harmonisée (TVH) a été mise en oeuvre avec succès dans les provinces d'Ontario et de la Colombie-Britannique le 1er juillet 2010. En raison des modifications apportées à l'administration fiscale dans ces provinces, l'ARC s'est aussi engagée à offrir aux employés provinciaux des emplois valables qui sont conformes à leur expertise et expérience. La transition du premier groupe d'employés provinciaux à l'ARC a été effectuée avec succès en novembre 2010, et le dernier groupe s'y est joint en mars 2012.

En 2011, une décision touchant toute la province a été prise en Colombie-Britannique selon laquelle elle retournera à l'application de la taxe de vente provinciale et de la taxe sur les produits et services (TPS). L'ARC continue d'administrer la TVH pendant la transition au retour à la TPS et continuera de travailler en étroite collaboration avec la province pour s'assurer que les répercussions sur les ressources humaines sont gérées de manière efficace.

Renseignement d'entreprise

L'ARC a d'importants fonds de données qui peuvent être mieux utilisés pour fournir un service continu aux contribuables et centrer ses efforts d'observation sur les secteurs où ils atteindront les meilleurs résultats possibles. L'ARC connaît déjà la valeur de la recherche et de l'analyse qui peuvent contribuer à une administration fiscale plus efficace et plus efficiente. Nous avons investi dans l'outillage et les technologies, et développé les compétences de nos employés afin d'établir la capacité de nos renseignements d'entreprise. Au cours de la période de planification, nous allons continuer à élaborer des approches innovatrices, souples et stratégiques en vue d'appuyer la réalisation des programmes. Pour s'assurer que l'ARC utilise de façon optimale ses technologie- clés ainsi que ses employés, nous allons élaborer la feuille de route de nos renseignements d'entreprise et rechercher les occasions d'accroître notre capacité de renseignements d'entreprise par le partage d'information, d'outils et d'expertise d'analyse à travers nos secteurs d'activités. Notre objectif sera de maximiser les connaissances acquises par l'entremise de nos renseignements d'entreprise en vue d'influencer l'architecture et l'exécution de nos programmes.

Réceptivité et durabilité de la TI

La technologie de l'information est essentielle à la capacité de l'ARC d'exécuter ses programmes et d'offrir ses services aux Canadiens. Afin de maintenir cette capacité, elle travaillera avec diligence afin de s'assurer que ses systèmes et son infrastructure sont robustes, sécuritaires, fiables et récupérables.

Puisqu'un nombre croissant de Canadiens choisissent d'utiliser les services Web pour traiter avec l'ARC, le nombre de demandes sur la TI augmente. Afin de répondre au défi relatif à une automatisation et à une innovation plus ciblées, l'ARC continuera d'appuyer les initiatives de services en ligne sécurisés. De plus, elle continuera d'élaborer ses technologies mobiles et concertées et de faire progresser son programme de gestion du contenu d'entreprise (GCE) afin d'améliorer la productivité et d'appuyer sa stratégie de gestion de l'information.

Elle continuera de tirer profit de l'investissement en TI et de sa capacité aux fins des solutions de planification des ressources d'entreprise de l'ARC et de l'ASFC qui appuie les besoins opérationnels nouveaux et existants en gestion des finances et en RH. Elle continuera aussi de mieux s'adapter aux modifications à l'environnement dans lequel les deux organismes exercent leurs activités.

L'ARC continuera de faire avancer son Programme de durabilité des applications pour assurer la stabilité de ses systèmes et protéger l'intégrité de l'assiette fiscale et des services de prestations. En collaboration avec le Comité de gestion des ressources et des investissements (CGRI) et les intervenants de l'ARC, l'ARC gérera les investissements en TI afin d'optimiser ses ressources et de tirer davantage profit de sa capacité de démontrer qu'il n'existe aucun risque à investir dans l'ARC. De plus, elle planifiera et effectuera le transfert des données à un nouveau centre de données.

Le Gouvernement du Canada a créé les Services partagés Canada (SPC) en vue d'établir une approche à l'échelle du gouvernement pour la gestion des technologies de l'information. L'ARC a investi des fonds importants dans SPC et comptera sur cette organisation pour lui fournir l'infrastructure en matière des services de TI. Nous allons gérer notre relation avec SPC en renforçant notre expertise dans la gestion de service tout en assurant que les activités des programmes de l'ARC continue d'être bien desservies par des services de qualité de TI.

Sécurité

Compte tenu du fait que l'ARC a une présence Internet importante et qu'elle gère également les données confidentielles sur les contribuables, elle s'efforce d'être un chef de file dans l'atteinte de l'excellence opérationnelle en ce qui concerne la protection de ses données et de ses biens de TI, respectant ainsi des normes de sécurité et de service plus élevées. L'ARC fera progresser son programme de sécurité de la TI pour qu'elle réponde aux recommandations en matière de sécurité, ou les dépasse, qui sont formulées par le gouvernement du Canada. Elle continuera de mettre en oeuvre le programme pluriannuel intitulé Données, réseau et actifs protégés en vue d'assurer son niveau élevé de sécurité qui la distingue.

Restructuration

Afin de traiter, en toute sécurité, les besoins croissants en matière de technologie mobile, l'ARC élaborera une stratégie et un cadre de la plate-forme mobile pour permettre l'évaluation des technologies mobiles dont l'utilisation à l'ARC sera considérée comme sécuritaire et bonne.

La restructuration du système T1 est une initiative de transformation opérationnelle d'envergure, conçue pour assurer la capacité de l'ARC à gérer et à exécuter des programmes d'observation fiscaux dans l'environnement actuel de plus en plus complexe. Le Projet de restructuration des systèmes T1 améliorera la durabilité et la souplesse du système T1, ce qui permettra à l'ARC de moderniser ses processus opérationnels aux fins du programme d'impôt sur le revenu des particuliers. Elle gérera le projet au cours des neuf prochaines années en concentrant ses efforts sur les principaux moteurs de la durabilité de la TI, sur l'amélioration de la prestation de services aux contribuables, sur l'accroissement de l'observation et sur l'augmentation de l'efficacité opérationnelle. À l'heure actuelle, l'ARC élabore le plan de lancement qui indiquera la vision du Projet de restructuration des systèmes T1 et décrira sa stratégie de haut niveau visant à mettre en oeuvre le projet. Le projet passera à la prochaine étape de l'analyse des options et de la planification détaillée dès que le plan sera approuvé par les cadres de l'ARC et le Secrétariat du Conseil du Trésor à l'automne 2012.

La restructuration du système de prestations constitue un projet pluriannuel conçu en vue de renouveler, de renforcer et d'assurer la capacité de l'ARC de respecter sa priorité qui consiste à verser, en temps opportun, des paiements de prestations exacts aux millions de Canadiens qui comptent sur eux. Le projet permettra également à l'ARC d'harmoniser ses efforts avec ceux de ses partenaires et intervenants externes et de saisir les nouvelles possibilités de croissance dans l'exécution des programmes et la prestation de services.

Un nouveau modèle de gestion des services est en cours de développement et assurera la transition des services d'infrastructure de l'ARC vers le SPC pour l'ASFC. Ce modèle sera basé sur les instruments actuels de l'ASFC et de l'ARC. La mise en œuvre de ce modèle sera complétée à la fin de la période transitoire en mars 2013. Au cours de cette période, l'ARC continuera à fournir des services à travers le cadre actuel de la continuité des opérations et les protocoles en cours.

L'ARC gérera l'évolution de ses relations avec Services partagés Canada en renforçant son expertise en gestion des services afin de s'assurer que ses programmes opérationnels continuent de profiter de services de TI de qualité. Nous établirons des priorités qui sont conçues pour permettre à l'ARC d'en tirer un avantage maximal et dont les contribuables et les bénéficiaires de prestations profiteront.

Afin d'assurer la continuité des services d'infrastructures, l'ARC agit actuellement au nom du SPC, aux termes du cadre actuels de la continuité des opérations et des protocoles en cours, tout en assurant la transition vers la prise en charge des opérations par le SPC. L'ARC et le SPC ont conclu un accord qui en principe mènera à l'établissement d'un nouveau modèle de gestion pour les services d'infrastructure et qui sera mis en œuvre d'ici mars 2013.

L'ARC réalisera des économies à l'aide d'une innovation continue, y compris l'amélioration des options de libre-service pour les contribuables et les bénéficiaires de prestations, en adoptant des solutions de logiciels libres, lorsque cela est approprié, et en amorçant des négociations plus vigoureuses pour tous les accords d'entretien fournis par les fournisseurs.

Finances et administration

La fonction des finances et de l'administration de l'ARC lui permet d'assurer la prestation des programmes et des services en fournissant des conseils, des produits et des services dans le cadre de ses multiples fonctions principales, y compris l'administration des finances, la gestion des ressources, la sécurité, la gestion des affaires internes, l'administration, la gestion des biens et le développement durable. Elle contribue activement aux réalisations et à l'intégrité de l'ARC en créant un environnement de contrôle rigoureux et en offrant, en temps opportun, une expertise financière et administrative à valeur ajoutée.

Responsabilité, surveillance et efficacité opérationnelle

Assurer la saine gestion des ressources financières

À l'aide d'une approche structurée en matière de gestion des finances, l'ARC s'assure que des politiques sur les finances, des stratégies de gestion des ressources, des mesures de contrôle, des pratiques et des processus appropriés en matière de finance sont en place pour utiliser de façon optimale ses ressources financières.

L'ARC met à jour sa stratégie de gestion des ressources en vue d'élaborer le plan financier pluriannuel qui répond aux objectifs du gouvernement tout en se dotant d'une capacité financière continue nécessaire pour atteindre ses objectifs de programme prévus par son mandat.

Conformément aux exigences décrites dans la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor, l'ARC met aussi en oeuvre un programme durable en vue de mettre à l'essai et de surveiller ses mesures de contrôle interne exercé en matière de rapports financiers. Ce programme appuie la signature de la commissaire et de l'administrateur supérieur des affaires financières de la Déclaration de responsabilité de la direction annuelle, englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers, ce qui comprend l'attestation selon laquelle l'efficacité du système de contrôle interne de l'ARC sur les rapports financiers est évaluée et ajustée, au besoin, selon les principaux risques. En

2012-2013, l'ARC achèvera la mise en oeuvre du processus d'attestation de la première dirigeante et de l'administrateur supérieur des affaires financières relativement aux contrôles internes de l'ARC en matière de rapports financiers.

Améliorer la gestion des biens de l'ARC

L'ARC mettra en oeuvre une nouvelle approche liée à la fourniture des locaux à bureaux. Cette nouvelle approche est fondée sur une évaluation des locaux actuellement utilisés, une vérification des besoins opérationnels, ainsi que sur la détermination des économies possibles. L'ARC élaborera des plans de projets spécifiques à l'échelle de l'ARC pour réaliser des économies annuelles relatives aux locaux et s'assurer que l'ARC et TPSGC, à titre de fournisseur de service, progressent de façon efficace en vue d'atteindre les objectifs en matière d'économies.

En 2007, l'ARC a conclu une entente unique avec TPSGC qui régit l'administration de ses services immobiliers. Cette année, l'ARC examinera l'entente pour s'assurer qu'elle évolue de façon appropriée, mettra en oeuvre et surveillera tout plan d'action pour donner suite aux recommandations formulées dans le cadre de l'examen, ce qui renforcera l'entente en matière de prestation de services conclue TPSGC.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS, DES EMPLOYÉS ET DES BIENS

Puisque que les programmes fiscaux et de prestation touchent la vie de tous les canadiens, la confiance du public à l'intégrité de l'ARC est essentielle à sa capacité à réaliser les programmes et remplir son mandat. L'ARC continue de renforcer sa déjà forte gestion des questions et activités d'intégrité à travers un solide Cadre d'intégrité. La récente revue de la Politique disciplinaire, est un instrument essentiel dans le Cadre d'intégrité, partie intégrante de la Surveillance, assurer l'intégrité et le suivi des facteurs de manque d'intégrité.

Des efforts constants sont émis pour établir et maintenir cette confiance au moyen de divers mécanismes de protection de sécurité, des contrôles internes et en veillant à ce que tous les employés traitent les renseignements protégés de l'ARC avec soin. Ces efforts comprennent des investissements et des améliorations considérables en matière de formation de sécurité et de programmes de sensibilisation, de politiques, de systèmes de contrôles et de services. Ces derniers comprennent des programmes liés à la sécurité du personnel et des biens, à la sécurité de l'information, à la gestion des urgences, à la prévention de la fraude, à la surveillance des réseaux électroniques et aux enquêtes internes sur l'inconduite des employés.

Accroître la sensibilisation à la sécurité et aux autres mesures de sécurité

L'ARC a amorcé un examen des produits de sensibilisation à la sécurité et de formation en vue de créer un programme de sensibilisation à la sécurité complet et uniformisé. En outre, elle modernise ses politiques d'entreprise afin d'offrir aux employés des conseils et une orientation qui sont exacts, complets et à jour.

L'ARC continue de faire progresser son programme de contrôle interne en matière de fraude en vue de prévenir, de déceler et de réduire le risque interne de fraude à l'aide d'un ensemble de politiques, de plans, de processus et de contrôles. L'ARC amorcera une évaluation du risque au niveau des entités afin d'évaluer le risque de fraude interne dans le cadre de ses programmes importants et elle mènera à terme des évaluations détaillées du risque de fraude. En outre, elle mettra en oeuvre une stratégie de communication et un plan visant la formation sur la sensibilisation à la fraude.

L'ARC continuera de faire progresser son Programme national de surveillance des pistes de vérification vers la modernisation de son Système national de piste de vérification, qui comprend un outil intérimaire permettant d'améliorer l'examen proactif de l'accès des employés aux renseignements sur les contribuables.

L'ARC continuera de faire progresser le projet de la Gestion de l'identité et de l'accès (GIA). Il définit clairement l'identification, l'authentification, l'autorisation, l'administration de la sécurité et l'approvisionnement des accès afin d'assurer un processus uniforme et complet en matière de sécurité. Le projet permettra de normaliser les processus utilisés pour gérer l'accès aux données de l'ARC, ce qui permettra d'assurer l'observation des politiques et des règles en matière de sécurité. La deuxième étape du projet de la GIA permettra d'intégrer et de synchroniser les identités des utilisateurs dans toutes les applications et l'infrastructure informatiques de l'ARC, afin d'améliorer la sécurité et

l'intégrité des accès aux systèmes. L'ARC passera également à la troisième étape du projet de la GIA, ce qui comprend la gestion de l'accès et la séparation des tâches.

Le programme de gestion des urgences sera amélioré davantage en vue de renforcer la capacité de l'ARC de répondre de façon efficace aux urgences, d'y faire face, de s'y adapter et de prendre des mesures de rétablissement en vue d'assurer l'exécution et la prestation non interrompues des programmes et des services de base en cas d'urgence. Comme exigence de la *Politique fédérale en matière de gestion des urgences*, l'ARC élaborera un plan stratégique de gestion des urgences.

Communiquer avec les employés

La Direction générale des affaires publiques à l'ARC contribue activement à la réalisation des objectifs d'entreprise en fournissant des conseils, des produits et des services efficaces et intégrés en matière d'affaires publiques. Cela comprend la mise en place d'activités comme les communications, la gestion des enjeux, la gestion du branding, les services ministériels, les affaires du Parlement, l'accès aux renseignements et le respect de la vie privée, la recherche sur l'opinion publique, la planification liée à Internet et à l'intranet et l'édition.

Au cours des dernières années, l'intranet de l'ARC a évolué en un moyen principal de communication et en un outil de travail principal pour les employés. L'ARC s'assurera que cette ressource d'entreprise utile est élaborée et gérée de manière responsable et durable. Elle continuera d'étudier les innovations afin d'élargir les fonctionnalités et d'obtenir des gains en efficience.

Gestion des risques d'entreprise

La gestion des risques d'entreprise (GRE) permet de s'assurer que l'ARC a une approche systématique et complète pour gérer le risque qui est entièrement intégrée au processus décisionnel, à la planification et à l'établissement de rapports en vue d'atteindre ses résultats stratégiques. Au cours de la période de planification, les efforts de la GRE seront de mettre à jour le Profil des risques de l'entreprise (PRE), d'appuyer le programme de transformation intégré, et de renforcer la surveillance et l'établissement de rapports en matière de risque. La priorité sera d'aider davantage les employés à gérer les risques et à tenir compte des risques dans le cadre des décisions opérationnelles en fournissant des renseignements opportuns, diverses possibilités d'apprentissage et des services consultatifs.

L'ARC continuera de s'assurer que le PRE est à jour, pertinent, et que ses renseignements sont utilisés dans le cadre des processus de prise de décisions et de planification. L'ARC entreprend de nombreuses activités pour surveiller les changements qui surviennent aux risques opérationnels et les progrès des activités qu'elle entreprend pour les atténuer. À l'aide d'analyses de l'environnement, les changements au niveau d'exposition des risques d'entreprise peuvent être surveillés, et les risques émergents possibles peuvent être cernés. L'ARC continuera ses efforts d'accroître sa capacité en mettant davantage l'accent sur la pertinence et le caractère opportun des renseignements.

Elle accroîtra davantage sa capacité de surveillance des risques lors de l'élaboration des niveaux de tolérance des risques qui favorisera la surveillance du risque en mettant davantage l'accent sur la mesure et le rendement.

Stratégie de développement durable (DD) de l'ARC 2012-2015

À l'aide de la Stratégie de développement durable de 2011 à 2014, l'ARC contribue aux cibles de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) visant l'écologisation des opérations gouvernementales et intègre davantage le DD à ses programmes et services, aux processus décisionnels et de responsabilisation. Le premier objectif de sa stratégie est axé sur la réduction des incidences de ses opérations sur l'environnement naturel et sur l'appui des cibles de la SFDD. Voici les objectifs :

- atteindre six cibles pour les achats écologiques;
- recycler tous les équipements électroniques et électriques excédentaires de façon écologique;
- réduire de 20 % la consommation interne du papier par employé;

- atteindre un ratio de 8 employés de bureau par unité d'impression;
- adopter un guide pour les réunions et les événements écologiques;
- réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant des véhicules du parc automobile de 17 % d'ici 2020 par rapport aux niveaux de 2005-2006.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les objectifs de l'ARC pour l'écologisation des opérations gouvernementales, veuillez consulter la section III du Rapport sur les plans et priorités.

Le deuxième objectif est axé sur les programmes et services de base que l'ARC offre aux contribuables et aux clients. Le troisième objectif vise à améliorer les fonctions de soutien internes qui permettent à l'ARC d'administrer les services fiscaux et de prestations de manière efficace et efficiente.

Pour obtenir les détails complets sur la stratégie de DD de l'ARC, veuillez consulter le site web de la Stratégie de DD de l'ARC de 2011 à 2014.

Au cours de la période de planification, nous viserons les priorités suivantes.

RÉALISATIONS ATTENDUES

Priorité	Réalisation attendue	Date
Ressources humaines	Élaborer et publier le Plan stratégique de l'effectif de l'Agence de 2010 à 2013	2012-2013
	Les mises à jour des plans de l'effectif des directions générales et des régions comprennent un rapport d'étape sur la mise en oeuvre des initiatives des RH antérieurement déterminées	2012-2013
	Élaborer des stratégies et des outils de recrutement pour les secteurs déterminés comme étant à risque et/ou de priorité élevée en vue de répondre aux besoins essentiels à long terme	2012-2013
	Cerner des stratégies et développer des plans d'action afin de combler les écarts de compétences et assurer le transfert du savoir	2012-2013
	La planification de la relève axée sur les risques est utilisée pour déterminer les secteurs à risque et trouver des solutions	2013-2014
	Déterminer et mettre en oeuvre des approches horizontales et concertées pour orienter la transformation, gérer les changements et encourager les employés	2012-2013
	Accroître la connaissance des employés sur les principaux éléments d'un milieu de travail sain et respectueux par le développement d'outils et de pratiques qui promeuvent un milieu de travail sein et respectueux	2012-2013
	Gérer les répercussions sur les RH des décisions opérationnelles relatives au retour de l'application de la TPS et de la TVP en Colombie-Britannique	2012-2013
Renseignement d'entreprise	Élaborer la feuille de route du renseignement d'entreprise de l'ARC	2012-2013

Priorité	Réalisation attendue	Date
Réceptivité et durabilité de la TI	Établir un cadre en vue de mettre en oeuvre les services en ligne sécurisés en ce qui concerne les documents et la livraison électroniques	2012-2013
	Déployer une solution de gestion du contenu d'entreprise aux fins de l'initiative des services en ligne sécurisés en ce qui concerne les documents électroniques	2012-2013
	Déployer des produits de l'Environnement informatif réparti (EIR) nouveaux et en évolution : Exchange 2010, Windows 7, Office 2010 et gestion des serveurs à distance	2012-2013
	Mettre en oeuvre une solution de sauvegarde régionale en vue d'accroître la sécurité et de moderniser les outils de récupération de l'ARC	2013-2014
	Présenter au Conseil du Trésor le plan de lancement du Projet de restructuration des systèmes T1	2012-2013
	Produire le rapport détaillé sur la planification qui décrit les résultats attendus nécessaires pour assurer et améliorer le programme de prestations pour les six prochaines années	2012-2013
	Mettre à jour le Programme de durabilité des applications à long terme de 2012 à 2025 et faire progresser la conversion des applications axées sur le Système intégré de gestion des données (IDMS)	2012-2013
	Exécuter le déménagement des données au nouveau centre de données	2013-2014
	D'ici à ce que le nouveau centre de données du gouvernement soit ouvert, mettre en oeuvre des mises à jour temporaires de l'environnement des centres de données de l'ARC	2012-2013
	Élaborer une stratégie et un cadre de la plate-forme mobile	2012-2013
	Faire progresser le regroupement des bureaux d'aide en présentant une structure nationale pour la fonction du bureau d'aide de la TI	2013-2014
	Mise en œuvre d'un nouveau modèle de gestion entre l'ARC, l'ASFC et les SPC	2012-2013
	Approbation des modèles de service et processus entre l'ARC et les SPC	2012-2013
	Établissement de mécanisme de transfert financier entre l'ARC et les SPC	2012-2013
Finance et administration	Continuer à gérer les contraintes de financement et à fournir des mises à jour sur la Stratégie de gestion des ressources de l'ARC	2012-2014
	Achever la mise en oeuvre du processus d'attestation de la première dirigeante et de l'administrateur supérieur des affaires financières relativement aux contrôles internes de l'ARC en matière de rapports financiers	2012-2013
	Élaborer des plans de projets spécifiques à l'échelle de l'ARC pour réaliser des économies annuelles relatives aux locaux	2012-2014
	Élaborer, mettre en oeuvre et surveiller le plan d'action lié à la révision par un tiers indépendant mandatée par le Conseil du Trésor de la relation opérationnelle entre l'ARC et TPSGC	2012-2015
	Élaborer et mettre en oeuvre un programme complet de sensibilisation à la sécurité	2012-2014
	Examiner les instruments de politique d'entreprise régissant les programmes de gestion de la sécurité et des urgences	2012-2013
	Amorcer une évaluation du risque au niveau des entités et achever le projet pilote des évaluations du risque de fraude	2012-2014
	Élaborer la deuxième et la troisième étape du projet de la Gestion de l'identité et de l'accès	2012-2015
	Élaborer un plan stratégique de gestion des urgences	2012-2015
Gestion des risques d'entreprise	Maintenir le profil actuel des risques d'entreprise	2012-2013
	Fournir un appui à la gestion des risques pour les initiatives majeures	2012-2013

Principales données financières

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces points saillants de l'information financière prospective sont préparés sur une base de comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

Les états financiers prospectifs se retrouvent sur le site Internet de l'ARC à l'adresse suivante : www.cra.gc.ca/rppf

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé de la situation financière	États prospectifs 2012-2013	États prospectifs 2011-2012
Actif		
Actifs financiers	196,1	192,4
Actifs non financiers	437,2	445,1
Total	633,3	637,5
Passif	995,7	992,6
Avoir du Canada	(362,4)	(355,1)
Total	633,3	637,5

Les immobilisations totalisant 435,8 M$ comportent la plupart des actifs de l'Agence pour un total de 633,3 M$ pour 2012-2013, avec les logiciels (406,0 M$) comme étant la plus grande catégorie d'actifs, puisque l'ARC désire prendre avantage des plus récentes technologies dans la fourniture de ses programmes et services aux Canadiens. Le passif net représente les obligations encourues par l'Agence lesquelles sont prévues être financées par des crédits dans les prochaines années, puisqu'elles sont payées.

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé des résultats	% de variation	États prospectifs 2012-2013	États prospectifs 2011-2012
Charges			
Total des charges	(2,38 %)	4 482,5	4 591,6
Revenus non fiscaux			
Total des revenus non fiscaux	(0,49 %)	594,1	597,0
Coût d'exploitation net des activités poursuivies	(2,66 %)	3 888,4	3 994,6
Dépenses transférés		-	143,8
moins : Revenus transférés		-	36,1
Coût d'exploitation net	(5,21 %)	3 888,4	4 102,3

Le graphique ci-dessous explique la ventilation des charges totales projetées pour l'exercice 2012-2013. Pour cet exercice, on prévoit des charges totalisant 4 482,5 M$.

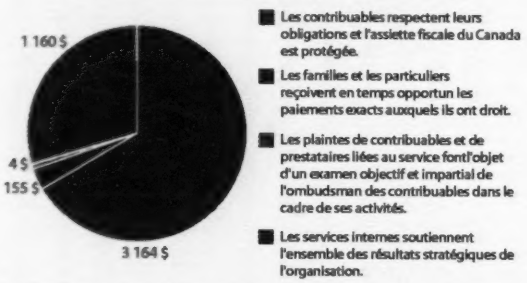
La plupart de ces charges (soit 3 163,7 M$) sera consacré à améliorer la capacité de l'ARC à atteindre le premier résultat stratégique qu'elle s'est fixé : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. L'ARC se concentrera sur l'intégrité fiscale et le renforcement des services. L'intégrité fiscale sera atteinte en rendant plus difficile l'inobservation, en traitant activement et de façon soutenue la promotion de l'évitement fiscal et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les différents intervenants au niveau fédéral et international en vue de permettre une intervention rapide visant à neutraliser de nouvelles menaces à l'observation. Le renforcement des services se fera en facilitant la tâche des contribuables en ce qui a trait au respect de leurs obligations, par la mise en œuvre de la Stratégie des services de l'ARC qui consiste à augmenter les options de libre-service, optimiser les services par téléphone et mettre au point les efforts de visibilité et de communication.

Un montant de 154,9 M$ sera dépensé dans le but d'atteindre le deuxième résultat stratégique de l'ARC : les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit. Pour maintenir un bon rendement dans l'exécution des programmes de prestations, l'ARC mettra l'accent surtout sur l'amélioration du service et la validation des prestations. L'amélioration du service se fera en rehaussant la communication et les offres de services électroniques. La validation des prestations se réalisera par la création de mesures crédibles d'exécution de la loi et par l'éducation des prestataires au sujet de leurs droits et de leurs obligations.

Un montant de 3,8 M$ sera dépensé pour appuyer le troisième résultat stratégique de l'ARC : les plaintes des contribuables et des prestataires au sujet du service font l'objet d'un examen objectif et impartial de la part de l'Ombudsman des contribuables dans le cadre de ses activités.

Enfin, un montant de 1 160,1 M$ servira au support des services internes. Les activités des services internes s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non pas à un programme précis. Au nombre de ces activités se trouvent les services de gestion et de supervision, les services de communication, les services juridiques, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion financière, les services de gestion de l'information, les services informatiques, les services de gestion immobilière, les services du matériel, les services d'approvisionnement, ainsi que les services de voyage et autres services administratifs.

Projections des charges 2012-2013 (en millions de dollars)



Le graphique ci-dessous présente les projections de revenus non fiscaux de l'ARC pour l'exercice 2012-2013. Il est prévu que les revenus non fiscaux se chiffreront à 594,1 M$ pour cet exercice. La plus grande partie de ces revenus non fiscaux (soit 322,5 M$ ou 54 %) correspondent aux revenus affectés au crédit 1 que l'on prévoit percevoir de l'administration de la *Loi sur l'assurance-emploi* (180,2 M$) et du Régime de pensions du Canada (142,3 M$). D'autre part, 35 % des revenus non fiscaux (soit 206,7 M$) sont disponibles pour couvrir les charges et devraient provenir de frais de services facturés à d'autres ministères (108,4 M$), de frais d'administration de programmes provinciaux (94,5 M$), et d'autres droits et redevances (3,8 M$). Les 11 % résiduels (soit 64,9 M$) correspondent à des revenus non fiscaux qui ne peuvent pas être dépensés et qui proviendront du recouvrement du coût des avantages sociaux des employés relatif aux revenus affectés au crédit 1 et aux revenus disponibles (63,3 M$) ainsi que divers autres revenus non fiscaux non disponibles (1,6 M$).

Au 15 novembre 2011, l'Agence a transféré certaines activités liées aux technologies de l'information à Services partagés Canada (SPC) conformément aux décrets en conseil C.P. 2011-1291 à C.P. 2011-1297, y compris la responsabilité de gérance pour les actifs et passifs qui s'y rapportent. Les revenus et les dépenses prévus de l'Agence concernant ces activités de technologies de l'information avant la date du transfert sont de 36,1 M$ et de 143,8 M$ respectivement pour l'exercice financier 2011-2012.

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à : www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2012-2013/inst/nar/st-tstb-fra.asp

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
  - Versements d'allocations spéciales pour enfants
  - Versements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*
- Sources des revenus non fiscaux disponibles et des revenus non fiscaux non disponibles
  - Revenus non fiscaux disponibles
  - Revenus non fiscaux non disponibles (activités de l'Agence)
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Vérifications internes et évaluations à venir (trois prochains exercices)
- Écologisation des opérations gouvernementales

Les tableaux suivants sont disponibles sur le site Web de l'ARC à www.arc.gc.ca/rppf

- Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein
  - Budget principal des dépenses, Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein
  - Dépenses prévues de l'Agence par activité de programme et Équivalents temps plein
- Services reçus à titre gracieux
- États financiers prospectifs de l'Agence du revenu du Canada

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Personnes-ressources de l'organisation

Agence du revenu du Canada

Ministre de tutelle

L'honorable Gail Shea, C.P., député, Ministre du Revenu National

Premier dirigeant

Linda Lizotte-MacPherson, La commissaire et première dirigeante

Loi constitutive

Loi sur l'Agence du revenu du Canada, [1999, c. 17]

Année d'incorporation/de commencement

1999

Mandat

L'ARC est chargée de fournir l'appui nécessaire à l'application et au contrôle d'application de la législation fiscale; de mettre en oeuvre toute entente conclue entre elle ou le gouvernement fédéral et le gouvernement d'une province ou un organisme public remplissant des fonctions gouvernementales au Canada et portant sur l'exercice d'une activité, l'administration d'une taxe ou d'un impôt ou l'application d'un programme; de mettre en oeuvre toute entente ou tout accord conclus entre elle et un ministère ou organisme fédéral et portant sur l'exercice d'une activité ou l'application d'un programme; de mettre en oeuvre toute entente conclue entre le gouvernement fédéral et un gouvernement autochtone et portant sur l'administration d'une taxe ou d'un impôt.

Siège social

Édifice Connaught
555 MacKenzie Avenue, 7ième étage
Ottawa ON K1A 0L5
Téléphone: 613-957-3688
Fax: 613-952-1547
Site Web : www.cra-arc.gc.ca

Normes de service de l'ARC

Notre régime de normes de service est une partie essentielle et intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. Le respect des objectifs de nos normes de service démontre que nous sommes à l'écoute des besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations, ce qui aide à établir la crédibilité de nos opérations et contribue à augmenter le niveau de confiance que les Canadiens peuvent avoir envers le gouvernement. L'approbation de nouvelles normes de service et/ou les modifications aux normes existantes est recherchée à travers le processus du Plan d'entreprise de l'ARC. Les Normes de service 2012-2013 seront affichées sur le site web de l'ARC, une fois que le Plan d'entreprise 2012-2013 à 2014-2015 sera approuvé.

Pour en savoir plus sur nos normes de service, consultez le site Web de l'ARC à www.cra-arc.gc.ca/gncy/stndrds/menu-fra.html.

Evaluation environnementale stratégique

Étant donné la nature administrative de son mandat, l'ARC n'a pas encore mené d'évaluation environnementale stratégique (EES). Si elle doit le faire, l'ARC effectuera les EES avec le soutien de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale.

D'autres renseignements sont disponibles par voie électronique, comme suit :

- renseignements complets sur la SFDD – visitez le www.ec.gc.ca/dd-sd/_default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1;
- contribution de l'ARC à la SFDD et à d'autres initiatives de DD – consultez les tableaux supplémentaires de l'Écologisation des opérations gouvernementales dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor à www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/_estsd-bddc/index-fra.asp;
- renseignements sur la Stratégie de DD de l'ARC 2011-2014 et notre Rapport de rendement sur le DD – visitez le www.cra-arc.gc.ca/sdd;
- renseignements sur les activités de l'ARC qui se rapportent aux piliers environnementaux, économiques et sociaux du développement durable – consultez le site Web du DD de l'ARC à www.cra-arc.gc.ca/gncy/sstnbl/menu-fra.html.